

Conselleria de Presidència
Direcció General de Qualitat dels Serveis
Guia per a l'avaluació de polítiques públiques
Desembre de 2009

Taula de continguts

1. Introducció.....	4
1.1. Per què s'ha elaborat aquesta guia?	4
1.2. A qui s'adreça aquesta guia?	4
1.3. Com s'ha preparat aquesta guia?	4
1.4. Quina metodologia es proposa?	5
1.5. Com està organitzat aquest document?	6
2. Conceptes previs	6
2.1. Què és una avaluació de polítiques públiques?	6
2.2. Antecedents	9
2.2.1. Evolució de la disciplina de l'avaluació	9
2.2.2. Avaluació en l'entorn internacional	10
2.2.3. Avaluació a Espanya	11
2.3. La necessitat d'avaluar. De què serveix avaluar?	13
2.4. Tipus d'avaluació	14
3. Fòrum de la Ciutadania	18
4. Metodologia proposada	19
4.1. Enfocament	19
4.2. Fases de l'avaluació	20
4.3. Integració amb el Fòrum de la Ciutadania	21
4.4. Fase preliminar	22
4.4.1. Objectius i activitats de la fase preliminar	22
4.4.2. Activitat "Definir els termes de referència"	22
4.4.3. Activitat "Constituir l'equip d'avaluació"	23
4.4.4. Activitat "Presentar l'equip"	24
4.4.5. Activitat "Establir els principis guia"	24
4.5. Fase de planificació i disseny de l'avaluació	26
4.5.1. Objectius i activitats de la fase de planificació i disseny	26
4.5.2. Activitat "Descriure la lògica de la intervenció o política"	26
4.5.3. Activitat "Elaborar la guia metodològica"	30
4.5.3.1. Establir els criteris d'avaluació	31
4.5.3.2. Identificar els agents rellevants	34
4.5.3.3. Definir els objectius específics de l'avaluació	35
4.5.3.4. Definir els criteris de judici	36
4.5.3.5. Indicadors de seguiment i fonts d'informació	37
4.5.3.6. Seleccionar les tècniques	39
4.5.3.7. Cronograma	41
4.5.4. Activitat "Aprovar la guia metodològica"	42
4.6. Fase de desenvolupament de l'avaluació	42
4.6.1. Objectius i activitats de la fase de desenvolupament	42
4.6.2. Activitat "Recollida de dades"	43
4.6.3. Activitat "Anàlisi"	43
4.6.4. Activitat "Intentar obtenir consens per a les recomanacions"	44

4.6.5. Activitat “Redactar l’informe final”	44
4.7. Fase de difusió i utilització	45
4.7.1. Objectiu i activitats de la fase de difusió i utilització	45
4.7.2. Activitat “Difondre els resultats”	46
4.7.3. Activitat “Incorporar els resultats a la base de coneixement”	47
4.7.4. Activitat “Incorporar els resultats a l’elaboració de polítiques”	47
4.8. Metaavaluació	48
5. Annex I. Glossari d’acrònims i de termes	53
6. Annex II. Creació del Fòrum de la Ciutadania	57
7. Annex III. Bibliografia	63

1. Introducció

Amb aquest document es vol oferir una guia orientativa per a l'avaluació de polítiques públiques, amb l'objectiu de proposar una forma estructurada d'organitzar la implementació d'avaluacions.

1.1. Per què s'ha elaborat aquesta guia?

Així com en l'àmbit de l'avaluació de la qualitat dels serveis públics i l'avaluació de les organitzacions públiques hi ha models àmpliament coneguts, detalladament desenvolupats i molt estesos pel que fa a l'ús, com ara els models CAF, EFQM, EVAM, ISO-9001/2000, SERVQUAL, etc., en l'àmbit de l'avaluació de polítiques públiques no trobam aquest nivell d'estandardització. Hi ha una extensa literatura sobre l'avaluació de polítiques, i en podem trobar informació i exemples d'aplicació molt abundants, com també casos d'institucionalització de l'avaluació i de la regulació de l'avaluació de programes, projectes i serveis en grans institucions internacionals.

Malgrat tota aquesta abundància de referents i experiències que poden guiar-nos, o precisament a causa d'aquesta abundància, s'ha considerat útil elaborar aquesta guia com a síntesi simplificadora, que pretén ser una ajuda per facilitar-ne una aplicació pràctica en l'àmbit de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears (CAIB).

1.2. A qui s'adreça aquesta guia?

Aquest document hauria de ser útil a les persones que vulguin encarregar una avaluació per comprendre'n millor el contingut, que una avaluació hauria de tenir en compte.

Pot resultar especialment útil per als qui s'iniciïn en el món de l'avaluació de polítiques. Aquesta guia no està orientada als especialistes en la matèria, a causa del caràcter introductori que té.

També pot ser útil als avaluadors que rebin l'encàrrec de fer avaluacions per a l'Administració de la CAIB, per entendre el que s'espera de la seva feina.

1.3. Com s'ha preparat aquesta guia?

Per preparar aquesta guia bàsicament s'ha dut a terme una tasca de recerca documental, recollint, estudiant i sintetitzant un seguit de referències ben conegudes en l'àmbit científic i institucional de l'avaluació de polítiques.

En un camp com aquest, en què, com veurem més endavant, hi ha tanta literatura especialitzada, seria un esforç absurd “inventar” una metodologia. Al contrari, el lector versat en aquest àmbit trobarà que el procés que es proposa té força semblança, com lògicament no podia ser d'una altra manera, amb altres propostes emanades d'organismes nacionals i internacionals.

S'ha posat esment a adaptar i intencionadament simplificar, tenint en compte que es tracta d'aplicar d'una forma pràctica i factible un sistema d'avaluació de polítiques en l'àmbit autonòmic i concretament en l'àmbit de les Illes Balears, i no de fer grans desplegaments de mitjans orientats a l'avaluació de grans programes a escala nacional o internacional.

Fer una síntesi implica una simplificació necessària dels abundants referents existents, però en el capítol final s'inclouen les referències bibliogràfiques utilitzades, per a les persones que vulguin aprofundir en la matèria i aprendre'n més.

1.4. Quina metodologia es proposa?

Aquesta guia pretén ser de propòsit general, no està enfocada ni orientada a l'avaluació en un àmbit específic.

Gràcies a aquesta vocació de propòsit general, la metodologia fa més èmfasi en les fases i etapes necessàries per conduir una avaluació (és a dir, què s'ha de fer) i no tant en les tècniques que es poden aplicar en cadascuna de les etapes (és a dir, com).

Es pretén seguir el paradigma modern, i per tant s'aposta per una metodologia que sigui integral, participativa, qualitativa i formativa (en l'epígraf 4.1 s'expliquen aquests conceptes).

Per contribuir a l'aspecte qualitatiu i participatiu, es proposa integrar en la metodologia el recentment constituït Fòrum de la Ciutadania¹ com a vehicle de participació.

En la metodologia s'ha inclòs també l'aspecte de la metaavaluació, és a dir l'avaluació de l'avaluació, per contribuir a millorar la qualitat i la utilitat de les avaluacions que es duguin a terme i per crear una cultura avaluadora.

¹ La denominació oficial d'aquest òrgan és Fòrum de la Ciutadania per a l'Avaluació de les Polítiques i els Serveis Públics de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears. En els apartats 3 i 5 de la guia se n'expliquen la composició i les funcions.

No es prescriuen tècniques “obligatòries”, sinó que es fa un recull d'eines tècniques àmpliament utilitzades i es preveu dins la mateixa metodologia l'etapa d'elecció de tècniques concretes que s'han d'aplicar, en funció de les necessitats i els objectius; per tant, es contextualitza l'avaluació.

Atès que les múltiples tècniques aplicables són comunes a les ciències socials, no és l'objecte d'aquesta guia fer-ne una descripció exhaustiva ni una comparativa, si bé s'hi dedica un annex per resumir algunes tècniques que es fan servir molt sovint en les avaluacions.

1.5. Com està organitzat aquest document?

La guia s'estructura en els capítols següents:

- Capítol 1: aquesta introducció.
- Capítol 2: es revisa la definició d'avaluació de polítiques públiques, es resumeixen molt breument l'evolució d'aquesta disciplina i alguns antecedents en el nostre entorn. S'estableix per a què serveix avaluar i es presenten diferents tipus d'avaluació possibles.
- Capítol 3: explica què és el Fòrum de la Ciutadania i quina relació té amb l'avaluació de polítiques públiques a la CAIB.
- Capítol 4: en aquest capítol, després de justificar l'enfocament adoptat, es desenvolupa la metodologia en si, es descriuen les fases en què es descompon i les activitats previstes en cada fase.
- L'annex I és un glossari de termes i acrònims.
- L'annex II recull el text de l'Acord del Consell de Govern de 7 de novembre de creació del Fòrum de la Ciutadania.
- Finalment, l'annex III recull les referències bibliogràfiques que s'han consultat per confeccionar aquesta guia.

2. Conceptes previs

2.1. Què és una avaluació de polítiques públiques?

En l'abundant literatura dedicada al tema, podem trobar-hi algunes definicions molt àmpliament utilitzades del terme.

La Comissió Europea defineix² l'avaluació com “el judici sobre les intervencions d'acord amb els seus resultats, el seu impacte i les necessitats que es pretenen satisfer”.

El Departament del Tresor del Regne Unit la defineix³ de la manera següent: “Policy evaluation uses a range of research methods to systematically investigate the effectiveness of policy interventions, implementation and processes, and to determine their merit, worth, or value in terms of improving the social and economic conditions of different stakeholders.”

Però una definició que consideram molt adequada i aclaridora perquè fa èmfasi en els aspectes que la diferencien d'altres disciplines relacionades i alhora fa referència a un aspecte essencial —considerar l'avaluació com un element integral de l'elaboració de polítiques i no com una mera eina afegida a la part final del procés— és la que ens aporta l'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis (AEVAL)⁴, que exposam a continuació.

L'avaluació es considera el procés sistèmic d'observació, mesura, anàlisi i interpretació encaminat al coneixement d'una intervenció pública, tant si aquesta norma és un programa com un pla o una política, per tal d'arribar a un judici valoratiu basat en evidències, pel que fa al disseny, la posada en pràctica, els efectes, els resultats i els impactes. La finalitat de l'avaluació és que sigui d'utilitat per als decisors i gestors públics i per a la ciutadania.

Amb l'acceptació de la diversitat de plantejaments i corrents existents i sense oblidar la finalitat última de l'avaluació, que és la seva utilitat social, es consideren especialment els referents que s'exposen a continuació per a l'avaluació de polítiques públiques.

L'avaluació és una activitat específica i amb identitat pròpia, clarament diferenciada d'altres activitats com ara el control intern, l'auditoria financera, l'auditoria de gestió o el control pressupostari, però amb les quals manté una relació de complementarietat estreta.

² Comunicació a la Comissió. Sec (2000)1051 - 26/07/2000. *Focus on results: strengthening evaluation of Commission activities.*

³ *The Magenta Book: guidance notes for policy evaluation and analysis.* Unitat de Recerca Social del Govern. Departament del Tresor. Juliol de 2003.

⁴ Definició extreta de la pàgina web d'AEVAL:
<http://www.aeval.es/ca/evaluacion_de_politicas_publicas/que_es_la_evaluacion>

L'avaluació incorpora un judici valoratiu basat en evidències i criteris de referència, i no es pot substituir per una mera descripció o mesurament.

L'avaluació utilitza eines de les ciències socials (quantitatives i qualitatives) i tècniques de la gerència pública. Aplica de manera sistemàtica un mètode rigorós de tractament de la informació, amb la finalitat d'arribar al grau més alt de coneixement de la realitat que examina.

L'avaluació pot fer referència tant al disseny com a l'aplicació, el desenvolupament i la finalització d'una intervenció pública. Tracta d'obtenir un aprenentatge i coneixement integrals de la intervenció pública que analitza.

Ha de tenir en compte els vessants d'utilitat politicodemocràtica (responsabilitat i transparència governamental), estratègica i gerencial (millora de la presa de decisions i de la gestió).

Se'n promou la utilització com a eina estratègica i prospectiva i no només operativa i retrospectiva, com es va considerar de vegades en el passat.

L'avaluació es concep de forma pluralista, de manera que s'arbitren mecanismes per incorporar-hi les percepcions i les valoracions dels actors clau.

La seva finalitat última ha de ser millorar el servei a la societat amb més eficàcia del sector públic i el perfeccionament de la qualitat democràtica.

L'avaluació es diferencia de les diferents formes de control (de conformitat i d'anàlisi de gestió) pel tipus de punt de vista adoptat per apreciar l'acció pública. El control i l'auditoria fan referència a normes internes del sistema analitzat (regles comptables, jurídiques o normes funcionals), mentre que l'avaluació pretén aprehendre, en general, un punt de vista extern dels resultats i els impactes de l'acció considerada i de les finalitats que es pretenen.

No obstant això, l'avaluació pot integrar l'auditoria, els informes de seguiment o el control de gestió, i també els estudis sociològics que afectin la realitat estudiada, en la mesura que aportin dades sobre els efectes que se cerca mesurar, interpretar i valorar. L'objectiu de l'avaluació no és jutjar els agents individuals que fan la seva missió, sinó promoure una cultura de responsabilitat i transparència de les accions públiques.

L'avaluació es diferencia de la investigació aplicada pel judici de valor que la caracteritza i perquè la urgència amb què ha d'atendre els requeriments polítics i administratius és major.

2.2. Antecedents

2.2.1. Evolució de la disciplina de l'avaluació

L'avaluació de programes i de polítiques s'inicià ja en els anys quaranta del segle XX amb l'aparició als Estats Units dels treballs de Ralph Tyler (sobre l'avaluació dels resultats de l'educació), però el desenvolupament de l'avaluació de polítiques com a camp científic i professional diferenciat de la investigació s'ha disparat en els darrers quaranta anys⁵.

En aquest període, el paradigma de l'avaluació s'ha transformat molt, d'acord amb l'evolució del context històric i socioeconòmic en què s'ha desenvolupat.

La figura 1 sintetitza com el sector públic ha evolucionat des d'un model d'administració a un model de governança.



Figura 1: reformes del sector públic. Font: OLEJNICZAK, K. (2007)

L'anomenada governança⁶ consisteix en una manera diferent de governar, prioritzant la interacció entre els diferents nivells de govern i entre aquests últims i els ciutadans i el sector privat, per donar resposta a un context

⁵ BUSTELO RUESTA, M. (2001).

⁶ La Unió Europea defineix la governança en l'European Governance White Paper, en què estableix els principis del bon govern: obertura, participació, responsabilitat (rendició de comptes), eficàcia i coherència.

socioeconòmic caracteritzat per canvis accelerats, poca previsibilitat, diversitat de noves situacions i complexitat dels problemes, en què governar ja no pot ser una imposició jeràrquica i no es poden resoldre els problemes sense escoltar els ciutadans.

L'avaluació, que pot ser un instrument molt útil per a la governança, és a dir, per al bon govern, també ha evolucionat reflectint les transformacions del sector públic i els canvis en la societat i el context històric. Diversos autors⁷ coincideixen a considerar que actualment es troba en la quarta generació, anomenada generació sensible, per contrast amb les tres generacions anteriors: la primera o tècnica, la segona o descriptiva i la tercera o del judici.

Així, s'ha passat d'una concepció inicial de l'avaluació entesa com una obligació d'avaluar actuacions concretes amb una orientació als resultats finals i amb criteris purament d'eficàcia i eficiència, a un nou paradigma d'avaluació en què hi ha una motivació voluntària, s'avaluen complexos programes i polítiques transversals, s'avaluen no tan sols els resultats finals sinó també el procés realitzat i la percepció dels beneficiaris, i es fa amb criteris de sostenibilitat, legitimitat i qualitat afegits a l'eficàcia i l'eficiència.

Sense aprofundir en els diferents tipus d'enfocament possible per a les avaluacions que predominen dins cada generació, el més destacat de l'anomenada quarta generació, és a dir, del paradigma actual d'avaluació, és que és formativa, participativa i integral. En l'epígraf 4.1 s'explica el significat d'aquests conceptes aplicats a l'enfocament de l'avaluació.

2.2.2. Avaluació en l'entorn internacional

L'avaluació s'ha desenvolupat principalment en els països més avançats⁸: Alemanya, Austràlia, el Canadà, els Estats Units, Finlàndia, França, Irlanda, Noruega, Nova Zelanda, els Països Baixos, el Regne Unit, Suècia i Suïssa, i també en els organismes internacionals (l'ONU, el Banc Mundial, l'OMS, la FAO i la UNESCO), especialment en els que es dediquen a programes d'ajuda internacional. També hi ha hagut un ampli desenvolupament de l'avaluació a la Unió Europea, com veurem a continuació.

Els Estats Units són el país amb un nivell més alt d'institucionalització, atès que hi ha una avaluació sistemàtica de les polítiques i els programes públics i la

⁷ GUBA, E. i LINCOLN, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Sage.

⁸ MAP (2004).

funció d'avaluació està normalitzada dins el sistema polític i administratiu a través d'unitats especialitzades en l'àmbit executiu i legislatiu.

S'entén que la institucionalització de l'avaluació és positiva, perquè la sistematització de la funció d'avaluació, si no cau en la burocratització, pot ser un element fonamental per avançar en el procés de millora de les polítiques.

A la Comunitat Europea, es promou l'avaluació com a part del nou enfocament de la governança, com a element del nou conjunt d'eines per a la gestió definides en el SEM 2000 (Sound and Efficient Management) i com a obligació legal en relació amb l'ús dels fons comunitaris com a mecanisme d'una aplicació correcta dels fons i com a mesura de l'eficàcia de les intervencions:

- Reglament (CE) núm. 1260/1999 del Consell, de 21 de juny de 1999, pel qual s'estableixen disposicions generals sobre els fons estructurals.
- Reglament (CE, Euratom) núm. 1605/2002 del Consell, de 25 de juny de 2002, pel qual s'aprova el Reglament financer aplicable al pressupost general de les Comunitats Europees.
- Reglament (CE) núm. 1083/2006 del Consell, d'11 de juliol de 2006, pel qual s'estableixen les disposicions generals relatives al Fons Europeu de Desenvolupament Regional, al Fons Social Europeu i al Fons de Cohesió i es deroga el Reglament (CE) núm. 1260/1999.

2.2.3. Avaluació a Espanya

En el nostre país, tot i que la cultura d'avaluació de polítiques públiques és encara incipient, en el terreny de la institucionalització de l'avaluació cal destacar que l'1 de gener de 2007 va començar a funcionar l'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis (AEVAL), adscrita al Ministeri d'Administracions Públiques, però que actua com a agència independent.

Un dels objectius estratègics de l'Agència és fer treballs d'avaluació i anàlisi de polítiques i programes públics, i també crear una cultura avaluadora. Les competències atribuïdes a l'Agència són:

- Dur a terme l'avaluació de programes i polítiques públiques que anualment li encomani el Consell de Ministres.
- Elaborar una avaluació anual del grau d'aplicació i d'èxit de les principals mesures del Programa Nacional de Reformes, que ha de ser encarregada per la

Comissió Delegada del Govern per a Assumptes Econòmics i s'ha de fer pública.

— Fer anàlisis de l'impacte normatiu, amb l'objecte de facilitar la presa de decisions reguladores i de millorar la qualitat de les normes.

Així, per exemple, durant l'any 2007 l'Agència ja va dur a terme les avaluacions de polítiques i programes següents:

— Incidència de les mesures adoptades per a la racionalització de la despesa farmacèutica.

— Efectivitat de les polítiques en matèria de seguretat energètica.

— Programes de foment de les activitats de recerca, desenvolupament i innovació.

— Les línies de finançament per al foment de l'activitat emprenedora.

— Els tràmits administratius per a la creació d'empreses.

— El registre nacional de drets d'emissió de gasos d'efecte hivernacle.

— La qualitat dels serveis dels museus de titularitat estatal.

— La bonificació de les quotes socials a la Seguretat Social a Ceuta i Melilla per estimular la creació d'ocupació.

En l'àmbit autonòmic, també podem trobar exemples d'institucionalització de l'avaluació de polítiques públiques, tant pel que fa a la generació de regulacions com pel que fa a la creació d'organismes d'observació, promoció i suport a l'avaluació.

Així, per exemple, sense cap ànim d'exhaustivitat i amb l'únic objectiu de citar algunes referències existents, podem esmentar-ne les següents:

- A Catalunya, l'any 2005, el Departament d'Economia i Finances de la Generalitat, la Diputació de Barcelona, la Fundació Jaume Bofill i la Universitat Pompeu Fabra van crear el consorci públic Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques, que té per missió la promoció de l'avaluació de polítiques públiques en l'àmbit autonòmic i local, per contribuir a la millora de l'acció de govern i dels seus efectes en la vida dels ciutadans i ciutadanes de Catalunya.

- A Andalusia, dependent de la Conselleria de Justícia i Administració Pública, s'ha creat l'anomenat Observatori per a la Millora dels Serveis Públics, que dóna suport als diferents departaments de l'Administració per a la realització d'avaluacions de polítiques públiques.
- A Navarra s'ha produït un desplegament normatiu, amb l'aprovació de la Llei foral 21/2005, de 29 de desembre, d'avaluació de les polítiques públiques i de la qualitat dels serveis públics. Aquesta Llei, en els capítols I i II, defineix el que ha de ser l'avaluació de polítiques públiques a la Comunitat Foral Navarra i, en el capítol VI, constitueix la Comissió Foral encarregada, que es desenvolupa reglamentàriament en l'Acord posterior de 8 de juny de 2006 i que crea un registre d'avaluació de les Polítiques Públiques per mitjà de l'Acord de 21 de novembre de 2006, alhora que estableix que s'hi inscriuran obligatòriament i seran públiques les avaluacions de les polítiques públiques que faci qualsevol òrgan de l'Administració de la Comunitat Foral de Navarra, els organismes públics que en depenen i la mateixa Comissió Foral.

2.3. La necessitat d'avaluar. De què serveix avaluar?

D'acord amb la definició proposada en l'epígraf 2.1 anterior, una avaluació ha de fer una anàlisi sistemàtica i objectiva d'una intervenció, del seu disseny, la seva implantació i els seus resultats. Contestant amb rigor aquestes qüestions, a partir d'una anàlisi profunda i d'una interpretació correcta de la informació recollida amb aquest propòsit, les avaluacions tenen les funcions següents:

- Poden contribuir a la participació efectiva de la ciutadania, proporcionant canals i procediments perquè s'impliqui de manera directa.
- Ajuden a la millora contínua dels programes d'intervenció pública en funció de la seva capacitat d'assolir els objectius establerts.
- Impulsen l'aprenentatge i la innovació del conjunt de la societat, atès que proporcionen instruments per conèixer el significat i les repercussions de les polítiques públiques.
- Afavoreixen la transparència i la rendició de comptes davant la ciutadania i dels agents implicats. Contribueixen a la legitimació de l'Administració i a generar confiança.
- Afavoreixen la responsabilització dels agents implicats, perquè promociónen la formació i implicació dels responsables i agents gestors

dels plans. L'organització funcionarà de forma més orientada a resultats.

2.4. Tipus d'avaluació

Es presenta a continuació una tipologia bàsica de les avaluacions, segons diversos criteris d'ús molt freqüent. Això és important perquè cal que les persones que hagin d'encarregar o gestionar la realització d'una avaluació de polítiques públiques coneguin aquesta tipologia per poder seleccionar-ne el tipus més escaient, d'acord amb la situació concreta i les necessitats en què es trobin.

Distingirem, doncs, tipus d'avaluació d'acord amb els criteris següents:

- Segons el moment temporal en què es duguin a terme (*ex ante*, *intermèdia*, *ex post*).
- Segons el contingut prioritari de l'avaluació (conceptual o de disseny, de gestió o procés, de resultats o impactes, de qualitat).
- Segons qui avalua (interna, externa, mixta).
- Segons qui promou l'avaluació (individual, conjunta).
- Segons la temàtica de l'avaluació (d'estratègia, d'instruments operatius).
- Segons la funció per a la qual es fa l'avaluació (de necessitats, formativa o correctiva, de balanç o conclusiva, sumativa).

segons...	...tipus d'avaluació	...consisteix a...
el moment temporal en què es fa l'avaluació	<i>ex ante</i>	Abans d'executar una política o pla, en la fase de formulació de la política, avaluar els aspectes que cal considerar per obtenir bons resultats. Ajuda a decidir si la política s'ha d'arribar a implementar o no, a prioritzar les actuacions de més impacte i a millorar-ne el disseny.
	intermèdia	Es fa en l'etapa intermèdia entre la formulació i la finalització de la política, durant el desenvolupament. Avalua els impactes que es generen i revisa els aspectes que es varen avaluar <i>ex ante</i> .
	<i>ex post</i>	És una avaluació dels resultats i impactes finals. Determina l'èxit obtingut i proporciona informació per a la millora o reformulació.
el contingut prioritari de l'avaluació	conceptual o de disseny	Analitza la racionalitat i coherència del disseny de la política en relació amb la consecució dels seus objectius, és a dir, que hi hagi una correspondència entre la lògica del model dissenyat i els instruments que es fan servir per a la intervenció.
	de gestió (de procés)	Pretén millorar la gestió de la política aportant més coneixement sobre el seu funcionament intern: actuació dels responsables o gestors (grau d'implicació, nivell de coordinació, etc.), validesa dels procediments seguits, distribució de tasques, utilització dels recursos financers, comunicació, etc.
	de resultats i impactes	Aporta informació sobre els resultats i impactes de la política, mirant d'esbrinar quins efectes són realment deguts a l'acció de la política i no deguts a factors externs. Avalua el grau d'eficàcia i d'eficiència. Se sol diferenciar entre avaluació dels resultats immediats, directes i concrets sobre els destinataris o beneficiaris, i l'avaluació dels impactes. S'entén per impacte l'efecte de la política de forma menys immediata, tant perquè es fa visible passat més temps com perquè es mostra sobre la població en general i no només sobre la destinatària immediata de l'acció articulada dins la política.
	de qualitat	Jutja si es produeixen els beneficis esperats per part de la població objectiu de la política. És a dir, partint de conèixer les valoracions i expectatives dels destinataris de la política, s'estableix l'efectivitat de la política en relació amb aquestes expectatives.

segons...	...tipus d'avaluació	...consisteix a...
qui avalua	interna	Feta pels responsables de la política o per professionals que la implementen, o per part d'una unitat interna de l'entitat que du a terme la política. És una autoavaluació.
	externa	Feta per persones que no participen en la formulació, la implementació o la gestió de la política.
	mixta	Feta per personal de l'entitat que gestiona la intervenció amb suport d'un equip extern que dona assistència tècnica al procés o du a terme la feina d'avaluació sobre el terreny.
qui promou l'avaluació	conjunta	Promoguda, gestionada o finançada conjuntament per diverses entitats que participen en tot el cicle de l'avaluació o en una part del cicle.
	individual	Promoguda per una única entitat o organisme.
la temàtica	d'estratègia	S'orienta als àmbits relacionats amb la coherència estratègica de la política, la seva pertinència, l'harmonització amb altres polítiques o nivells institucionals, l'alineament amb altres estratègies de caràcter més general o transversal, etc.
	d'instruments operatius	S'orienten a les intervencions de caràcter més operatiu o als instruments a través dels quals la política es fa operativa.
la funció	de necessitats	Intenta identificar els punts forts i febles del plantejament d'una política, en el moment de formular o redefinir noves polítiques, per aportar més informació respecte al problema que es vol resoldre o la necessitat que es vol atendre.
	formativa (correctiva)	Es fa per millorar sobre la marxa el disseny i l'execució del programa que s'ha d'avaluar i incrementar el coneixement dels implicats en el disseny, la gestió i l'execució. Pretén comprovar les dificultats, els punts crítics, les desviacions i els errors que hi puguin haver, per corregir-los.
	sumativa	Es fa una recapitulació de la política al llarg d'un període per oferir una valoració global i final. El seu objectiu és proporcionar informació sobre el valor de la intervenció amb un propòsit molt vinculat a la presa de decisions específiques, com ara la reformulació o continuïtat.

El tipus d'avaluació determina les preguntes que han de respondre els avaluadors, els mètodes concrets que faran servir i les tècniques que resultaran més escaients.

Els diferents tipus d'avaluació es poden combinar entre si i no són en absolut excloents.

D'acord amb el criteri de “contingut prioritari de l'avaluació” se'n pot considerar també un cinquè tipus que seria l'avaluació integral, és a dir, la que té com a contingut tots els aspectes de la política, des de la formulació i el disseny, passant per la planificació i la gestió, els resultats i els impactes.

Potser la classificació que distingeix l'avaluació formativa enfront de l'avaluació sumativa requereix una explicació més detallada. Podem veure clarament la diferència en la pràctica imaginant una avaluació d'una política que tengui una implementació al llarg d'un any natural.

- En la versió formativa, els avaluadors defineixen les preguntes i els criteris d'avaluació inicials en començar, el mes de gener. Conjuntament amb l'inici de l'aplicació de la política, es comença a recopilar i analitzar la informació necessària per respondre les preguntes d'avaluació, també es comença a valorar i, sobre la marxa, s'utilitza la informació avaliativa per modificar i ajustar la política avaluada. Aquestes modificacions generen noves preguntes que s'han d'intentar respondre i així successivament. El resultat serà que al desembre la política avaluada s'haurà anat modificant i reforçant sobre la marxa com a conseqüència de l'avaluació formativa.
- En la versió sumativa, també els avaluadors defineixen inicialment les preguntes i els criteris d'avaluació, i també els punts en què al llarg de l'any s'ha de recollir la informació necessària. En aquests moments predefinits s'ha de recollir la informació i s'ha d'acumular per fer una anàlisi i valoració conjunta al mes de desembre. El resultat serà una avaluació global de la política al llarg de l'any que permetrà millores i modificacions en una nova implementació de la política en l'exercici següent.

Normalment, s'atribueix a l'avaluació sumativa un paper més de rendir comptes, mentre que l'avaluació formativa s'associa més a la millora de l'avaluació.

3. Fòrum de la Ciutadania

Per mitjà de l'Acord del Consell de Govern del 7 de novembre de 2008 es va crear l'anomenat Fòrum de la Ciutadania per a l'Avaluació de les Polítiques i els Serveis Públics de l'Administració de la Comunitat Autònoma (en endavant, Fòrum de la Ciutadania).

Es tracta d'un òrgan col·legiat amb una doble finalitat:

- Assessorament i consulta de la ciutadania en la promoció de la cultura de la qualitat institucional en tots els àmbits de l'acció de govern.
- Espai permanent per a la interacció de l'Administració de la Comunitat Autònoma amb els agents socials i la ciutadania en general, en el disseny, la posada en funcionament, els resultats i la valoració dels resultats i de l'impacte de les intervencions públiques.

El Fòrum de la ciutadania té com a funcions:

- Analitzar i avaluar la qualitat dels serveis públics des de la perspectiva de la ciutadania i proposar iniciatives generals de millora.
- Incorporar les iniciatives ciutadanes sobre assumptes d'interès en relació amb els serveis públics i la seva qualitat i millora.
- Conèixer les expectatives i necessitats dels usuaris dels serveis públics.
- Informar i emetre opinió, en general, de l'avaluació de les polítiques i dels programes públics la gestió dels quals correspongui a l'Administració de la Comunitat Autònoma.

El Fòrum preveu, en el moment de constituir-se, la participació dels ciutadans de la comunitat autònoma, de les entitats associatives, federacions i confederacions, com també d'experts i persones de prestigi reconegut en l'àmbit de l'avaluació de les polítiques i els serveis públics.

Els ciutadans interessats poden inscriure's voluntàriament per participar-hi, com a membres de ple dret en el si de Fòrum, a través de la convocatòria pública corresponent.

El Fòrum durà a terme les seves funcions a través de meses temàtiques, que seran òrgans d'estudi i deliberació conjunta sobre àrees específiques.

Estam, doncs, davant un instrument que neix amb la vocació d'esdevenir un canal essencial de participació ciutadana. Per tant, necessàriament hem de preveure formes d'integrar la participació dins la proposta de metodologia d'avaluació de polítiques públiques.

4. Metodologia proposada

4.1. Enfocament

Fer una avaluació implica aplicar un mètode que ens asseguri la planificació, la recollida de dades i l'anàlisi i la interpretació d'aquestes dades per tal d'emetre amb rigor i validesa un judici valoratiu.

Dins aquest mètode farem servir les eines tècniques de les ciències socials (quantitatives i qualitatives) i de la gerència pública, amb la finalitat d'arribar al coneixement més gran possible sobre la realitat que examinem.

Com hem dit, volem evitar qualsevol forma de dogmatisme metodològic, si bé el mètode que es planteja i les adaptacions que se'n facin haurien d'incorporar sempre com a element destacat de l'avaluació les percepcions, opinions i valoracions que tenguin les diferents audiències i els actors clau implicats, amb un plantejament pluralista, amb l'horitzó desitjable de la participació activa dels actors clau.

D'altra banda, perquè una avaluació sigui veritablement profitosa i útil, hi ha d'haver un compromís amb la utilització dels resultats de l'avaluació amb la promoció de les mesures oportunes.

Per tant, ens enfocam cap a una avaluació integral, participativa, qualitativa i formativa.

Integral: contràriament a la concepció tradicional de l'avaluació com a darrera etapa del procés de planificació i orientada a avaluar-ne els resultats, defensam la visió integral, és a dir que, independentment del moment en què es faci l'avaluació, ha d'incloure totes les etapes de la intervenció, des del disseny fins a la manifestació dels resultats i impactes.

Participativa: ens basarem en un paradigma d'avaluació participativa perquè incrementa la utilitat social de l'avaluació i atorga transparència als resultats de l'avaluació, que són coneguts per tots els actors del procés i tenen una difusió a una major audiència. Aconseguirem una avaluació participativa si tractam els agents com a protagonistes i no com a informants per als avaluadors. Una avaluació participativa fomenta la democràcia, la cooperació i el consens, atorga més legitimitat al procés d'elaboració de polítiques

públiques i reflecteix un context en què hi ha de fet múltiples grups d'interès amb interessos diferents.

Quantitativa i qualitativa: no hem d'atendre únicament els aspectes que siguin plenament quantificables, sinó que també són essencials els aspectes qualitatius no plenament quantificables, com ara els punts de vista i les percepcions de tots els implicats. De fet, en molts casos podem trobar que els impactes socials són molt difícils de quantificar. Per exemple, podem intentar fer un raonament econòmic sofisticat pel que fa al cas, però el benefici social d'evitar el fracàs escolar a través de la implantació d'uns determinats programes té un component qualitatiu molt important i pot ser per tant objecte de discussió, interpretació i judicis de valor.

Formativa: l'avaluació formativa (o avaluació del procés) es demana com, per què i en quines condicions funciona o falla una política, un programa o una intervenció. Cerca informació en els factors contextuais, els mecanismes i els processos. Amb aquest enfocament es vol fer servir la informació per generar coneixement i es passa d'un paradigma de fer un simple control final dels resultats a una anàlisi de la realitat complexa, que suposa un aprenentatge per a les institucions i fomenta la utilització de l'avaluació. Com hem vist en l'epígraf 2.4, l'avaluació formativa es defineix per contraposició a l'avaluació sumativa, però no es tracta d'oposar-les ni les considerarem excloents, sinó que combinarem ambdues alhora.

4.2. Fases de l'avaluació

Detallarem una metodologia estructurada en les fases següents:

- Fase preliminar.
- Fase de planificació i disseny.
- Fase de desenvolupament.
- Fase de difusió i utilització.
- Metaavaluació (avaluació de l'avaluació).

A continuació es resumeixen en forma de taula les activitats, els participants i outputs de cadascuna d'aquestes fases, que s'expliquen detalladament en aquest capítol.

Fase	Activitats	Participants	Outputs
0. Fase preliminar	Definir els termes de referència. Constituir l'equip d'avaluació. Presentar l'equip. Establir els principis guia.	Promotor de l'avaluació ⁹ Equip avaluador ¹⁰ Equips de gestió ¹¹	Termes de referència Informe d'inici
1. Planificació i disseny	Descriure la lògica de la política. Elaborar la guia metodològica. Aprovar la guia metodològica.	Equip avaluador Equips de gestió Experts Agents socials Promotor de l'avaluació	Guia metodològica Pla de treball
2. Desenvolupament	Recollir dades. Analitzar-les i interpretar-les. Intentar obtenir consens per a les recomanacions. Redactar l'informe final.	Equip avaluador Equips de gestió Experts Agents socials	Informes de progrés Informe final
3. Difusió i utilització	Difondre els resultats. Incorporar coneixement. Incorporar-los en l'elaboració de polítiques.	Equip avaluador Promotor de l'avaluació	Pla de millora Pla de comunicació Reunions de difusió a tots els participants
4. Metaavaluació (avaluació de l'avaluació)	Valorar la validesa i la utilitat de l'avaluació.	Tots els participants	

4.3. Integració amb el Fòrum de la Ciutadania

Al llarg de les fases del procés descrit, haurem de considerar en tot moment quines tasques dins les activitats previstes es poden tractar en el si de les meses temàtiques del Fòrum de la Ciutadania¹² per complir amb la voluntat de donar protagonisme a aquest òrgan.

⁹ “Promotor de l'avaluació”: direcció que encarrega l'avaluació.

¹⁰ “Equip avaluador”: equip designat per conduir l'avaluació, normalment un consultor —o consultors— extern contractat a aquest efecte, però també podria ser una unitat d'avaluació, si n'hi ha, o un equip mixt.

¹¹ “Equips de gestió”: gestors de la política, el programa o els projectes objecte de l'avaluació.

¹² Vegeu l'apartat 3 del document.

4.4. Fase preliminar

4.4.1. Objectius i activitats de la fase preliminar

L'objectiu d'aquesta fase és iniciar el procés i fer una primera aproximació als participants.

Les activitats que s'han de dur a terme en aquesta fase són:

- Definir els termes de referència.
- Constituir l'equip d'avaluació.
- Presentar l'equip.
- Establir els principis guia.

4.4.2. Activitat “Definir els termes de referència”

En aquesta primera activitat es tracta de definir quin és l'objecte de l'avaluació, per què avaluem, quin tipus d'avaluació farem servir, el pressupost aproximat i els terminis per fer l'avaluació.

Per assegurar una bona entesa entre el promotor de l'avaluació i l'equip avaluador, és una bona pràctica definir tots aquests punts dins un document que anomenarem “Termes de referència”. Aquest document és el punt de partida de l'avaluació i en el cas que es decideixi externalitzar el treball de l'equip d'avaluació ha de constituir el plec de prescripcions tècniques per seleccionar la millor oferta.

Dins els termes de referència s'han d'incloure les informacions següents:

- Identificar quin és l'objecte d'avaluació, tant si són actuacions concretes com projectes individuals, programes complexos, plans, estratègies, un conjunt d'intervencions, etc.
- Indicar els propòsits generals i la justificació de l'avaluació.
- Assenyalar l'abast de l'avaluació (és a dir, indicar-ne les dimensions geogràfiques, temporals, sectorials, etc.).
- Descriure la intervenció que ha de ser avaluada i quins eren els objectius originals de la política i quines han estat les accions que s'han dut a terme.

- Indicar quines són les qüestions d'avaluació principals; és a dir, els objectius específics, en un alt nivell, no detallat.
- Establir quin és el tipus d'avaluació que s'ha de fer. Ens referim aquí a la tipologia indicada en l'epígraf anterior, 2.4. Tipus d'avaluació.
- Si escau, cal incloure-hi algunes indicacions sobre la metodologia que es vol aplicar. En aquest punt convé no ser gaire prescriptius a l'hora de redactar els termes de referència i deixar marge perquè l'equip d'avaluació que es constitueixi pugui fer les seves pròpies propostes metodològiques. Encara així, ens pot interessar incloure-hi, si es considera necessari, algunes orientacions metodològiques o demanar aspectes molt concrets, com ara que la metodologia que s'ha d'aplicar inclogui una enquesta als beneficiaris de la política, o que s'hagin de fer servir mètodes participatius a través del Fòrum de la Ciutadania, o l'estructura que es vol per a l'informe final d'avaluació, etc.
- Indicar el marc de treball i delimitar l'horitzó temporal per a l'avaluació i les consideracions pressupostàries.
- Establir la utilització principal que es vol fer de l'avaluació: quins són els potencials usos i usuaris dels resultats de l'avaluació.
- Indicar possibles fonts d'informació per saber-ne més.

4.4.3. Activitat “Constituir l'equip d'avaluació”

Per “equip avaluador” denotam l'equip designat per conduir l'avaluació, tant si és una unitat d'avaluació existent com un equip de consultors extern contractat a aquest efecte.

Cal diferenciar el que anomenam “equip avaluador” del conjunt de tots els participants en l'avaluació, atès que es tracta de conceptes diferents. El conjunt de tots els participants en l'avaluació és molt més ampli que no l'anomenat “equip avaluador”.

Aquesta activitat, doncs, consisteix a designar l'equip d'avaluadors que ha de fer el gros de la feina al llarg de tot el procés.

En una reunió inicial entre el promotor de l'avaluació i l'equip avaluador es poden formalitzar els termes de referència esmentats en el punt anterior, si no s'havien documentat prèviament, es poden posar en comú els resultats

desitjats i la metodologia que s'ha de seguir i es poden identificar riscos que poden afectar l'avaluació.

A partir d'aquesta reunió inicial de llançament, l'equip avaluador ha de preparar un informe d'inici.

4.4.4. Activitat “Presentar l'equip”

S'ha de fer una presentació inicial de l'equip avaluador a les institucions i persones implicades en la gestió de la política avaluada, el que anomenam equips de gestió.

S'ha d'intentar fer una presentació als individus, als departaments o a les unitats més rellevants.

4.4.5. Activitat “Establir els principis guia”

En aquesta activitat es tracta d'establir una comprensió comuna de les persones implicades (promotor de l'avaluació, equip avaluador, equips de gestió) pel que fa als aspectes següents:

- L'enfocament de l'avaluació.
- Els principis que guiaran els avaluadors.

És a dir, s'ha de fer una posada en comú de quin és l'enfocament de l'avaluació (segons el que s'ha exposat en l'epígraf 4.1) i quins són els principis que han de guiar l'avaluació, que conjuntament constitueixen el que podríem anomenar filosofia de l'avaluació.

Una comprensió correcta de l'avaluació i els principis que la guiaran evitarà percepcions negatives o errònies per part dels actors implicats pel que fa a l'avaluació (pensar que la finalitat de l'avaluació és purament de control, dubtar de la utilitat que té, dubtar de la validesa que té, sentir-se exclosos del procés, etc.).

Podem trobar exemples abundants de principis guia. La preocupació per les qüestions ètiques que sorgeixen en el camp de l'avaluació de polítiques públiques, a causa precisament del caràcter polític que té, ha fet que associacions professionals i acadèmiques¹³ en l'àmbit internacional hagin

¹³ Així, per exemple, trobam els Principis rectors per a avaluadors (AEA), els Estàndars per a l'avaluació de la Societat d'Avaluació Alemanya (DEGEVAL), els Principis d'avaluació de la cooperació espanyola (DGPOLDE), les Orientacions per a les bones pràctiques en l'avaluació (UKES) i els Estàndars d'avaluació de la Societat d'Avaluació Suïssa (SEVAL).

desenvolupat codis de conducta i estàndards que defineixen el comportament ètic que han de seguir els avaluadors i els atributs que han de ser presents en una bona avaluació.

Malgrat que cadascuna d'aquestes normes deontològiques defineix els criteris d'acord amb diferents classificacions i fa servir una terminologia diferent, podem trobar que totes inclouen un seguit de valors comuns:

- Participació: l'avaluació ha de incloure les perspectives i els interessos del rang complet de persones implicades.
- Transparència: s'han de comunicar els propòsits, els mètodes, les teories i les anàlisis fetes amb exactitud i detall, i s'ha de permetre que la feina feta al llarg de l'avaluació sigui fàcilment comprensible i pugui ser interpretada i criticada. Sempre que sigui possible ha de donar accés a la informació avaluativa als actors implicats. Aquest principi s'ha de mantenir fins i tot si apareixen conclusions crítiques o negatives.
- Credibilitat: els avaluadors han de ser professionalment competents i mereixedors de confiança, per tal que els resultats als quals s'arriba en una avaluació siguin acceptats i creïbles. El prestigi dels avaluadors influeix decisivament en la capacitat de conduir una avaluació. Per ser considerats mereixedors de confiança per totes les parts afectades, els avaluadors han de demostrar competència professional, habilitat, experiència apropiada i independència de criteri.
- Integritat (honestedat): els avaluadors han d'actuar amb honestedat i imparcialitat. La possibilitat que sorgeixin conflictes entre els actors implicats en l'avaluació de polítiques públiques no és menyspreable i s'han d'habilitar els mecanismes per gestionar aquests conflictes potencials d'acord amb els principis que han de guiar una bona avaluació.
- Atenció a la diversitat: si escau, l'avaluació ha de prendre en consideració els aspectes de diversitat per raó ètnica, de gènere, religió, aspectes socioeconòmics o altres factors que puguin tenir incidència en l'avaluació.
- Precisió: l'avaluació s'ha de basar en l'anàlisi sistemàtica a partir de dades. Els avaluadors s'han d'adherir als més alts estàndards tècnics associats als mètodes que facin servir.

Construint l'avaluació a partir d'aquests principis, estarem en condicions d'assolir la qualitat i utilitat de l'avaluació.

La darrera fase del procés d'avaluació, és a dir, la metaavaluació, consisteix precisament en la valoració de la mateixa avaluació, d'acord amb aquests principis.

4.5. Fase de planificació i disseny de l'avaluació

4.5.1. Objectius i activitats de la fase de planificació i disseny

L'objectiu d'aquesta fase és delimitar l'abast i els objectius de l'avaluació, plantejar les qüestions correctes, concretar la metodologia i les eines que s'han de fer servir i planificar els diferents passos i la seva ordenació temporal.

Les activitats que s'han de dur a terme en aquesta fase són:

- Descriure el marc lògic de la intervenció.
- Elaborar la guia metodològica (criteris d'avaluació, qüestions d'avaluació, criteris de judici, tècniques de recollida de dades, tècniques d'anàlisi, indicadors, fonts d'informació).
- Aprovar la guia metodològica i el pla de treball.

4.5.2. Activitat “Descriure la lògica de la intervenció o política”

Aquesta activitat ens permetrà identificar els conceptes i les idees clau, descriure la política avaluada i la seva lògica d'intervenció subjacent, és a dir, la cadena causal que condueix dels inputs als impactes.

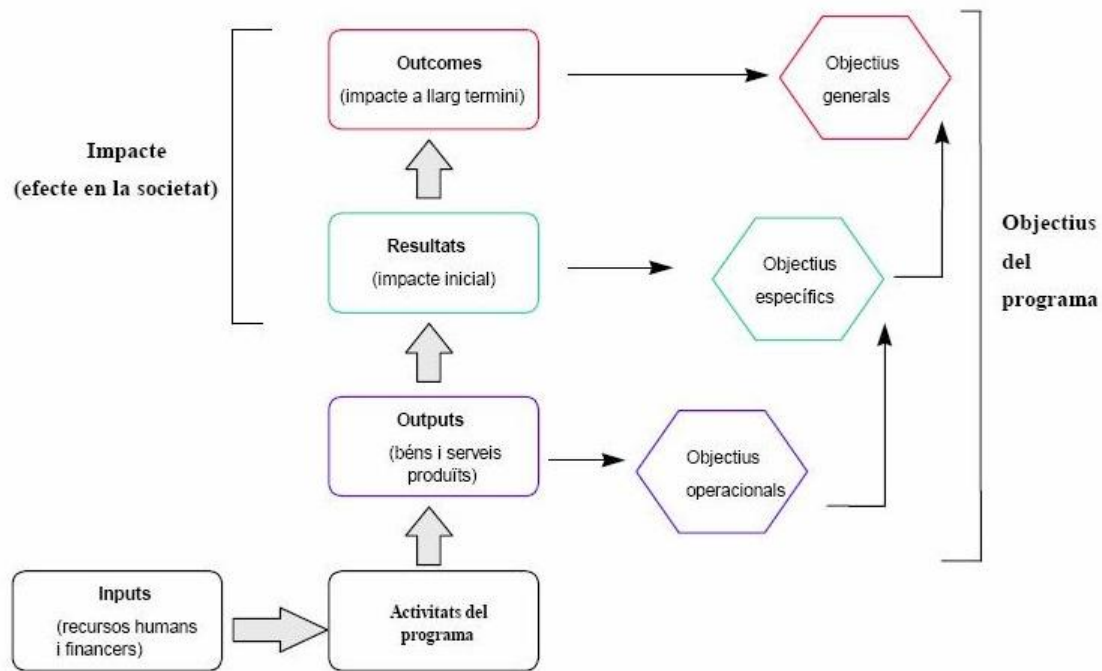


Figura 2: la lògica d'una intervenció. Font: GENCAT (2003)

Es pot concebre la lògica de la intervenció com una seqüència, de la manera següent:

Una acció es du a terme per una raó. => L'acció té uns objectius que indiquen unes necessitats. => L'acció proporciona inputs que condueixen a unes activitats. => L'acció aconsegueix uns outputs. => Condueixen a uns resultats i a uns impactes a curt termini. => Condueixen a uns impactes a llarg termini (*outcomes*).

Inputs serien, per exemple: pressupost, temps, equipament, espai, capacitats, recursos, etc.

Activitats serien les tasques dutes a terme.

Outputs són els serveis o productes concrets que es produeixen (relacionats amb els objectius operacionals).

Resultats són tant els impactes inicials (relacionats amb els objectius específics) com els impactes a llarg termini (relacionats amb els objectius generals).

Un exemple clàssic per entendre millor el significat de cada component és el de la construcció d'una carretera:

Inputs: pressupost, hores-treballador, materials...

Activitat: construir la carretera

Output: una carretera

Resultat immediat: millora de la mobilitat i l'accessibilitat

Impacte (a llarg termini): creixement econòmic a la regió

En la pràctica, la descripció de la lògica de la intervenció de la política que s'ha d'avaluar es pot fer emprant diverses tècniques i una de les més emprades és la coneguda pel seu nom en anglès Logical Framework Approach (LFA) o enfocament del marc lògic.

Es tracta d'una eina provinent de la planificació i gestió de projectes, promoguda per l'OCDE, la Unió Europea i molts altres organismes internacionals, que, aplicada en l'avaluació de polítiques públiques, ens permetrà reconstruir la lògica d'intervenció hipotètica desitjada de la política avaluada.

És una eina d'anàlisi per a la planificació de projectes orientats a objectius que es pot fer servir en la preparació, l'execució i l'avaluació.

Cobreix el cicle complet dels projectes distingint quatre grans fases (identificació, disseny o formulació, execució i seguiment, avaluació) i defineix els aspectes concrets que s'han d'estudiar en cada fase, però la part més coneguda i més àmpliament utilitzada és la matriu de planificació del projecte, que interrelaciona els elements de la intervenció estructurant-los en: objectius globals i específics, inputs, activitats, resultats i factors externs.

D'acord amb l'LFA, la lògica d'una intervenció s'estructura en objectius, necessitats, inputs, activitats, outputs, resultats, impactes a curt termini i impactes a llarg termini, i aquests elements es representen en una matriu que té aquesta forma:

	Lògica de la intervenció	Indicadors objectivament identificables	Fonts de verificació	Supòsits/hipòtesis/factors extrems/riscs
Objectius generals				
Objectius específics				
Objectius operacionals				
Activitats				

No obligatòriament s'ha de fer servir la tècnica de l'LFA. Hi ha altres tècniques possibles que poden ser igualment vàlides, com ara:

- Diagrames d'objectius (representació gràfica de les cadenes lògiques entre els objectius, des dels més operatius fins als més globals).
- I també els diagrames d'efectes (semblants als diagrames d'objectius però traduint-los prèviament a efectes esperats abans d'incloure'ls en el diagrama).

En la figura 3 es mostra un exemple de diagrama d'efectes esperats extret del manual *Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Bases Metodológicas de Evaluación* (volum 1), la referència del qual figura en la bibliografia com a EC (2006).

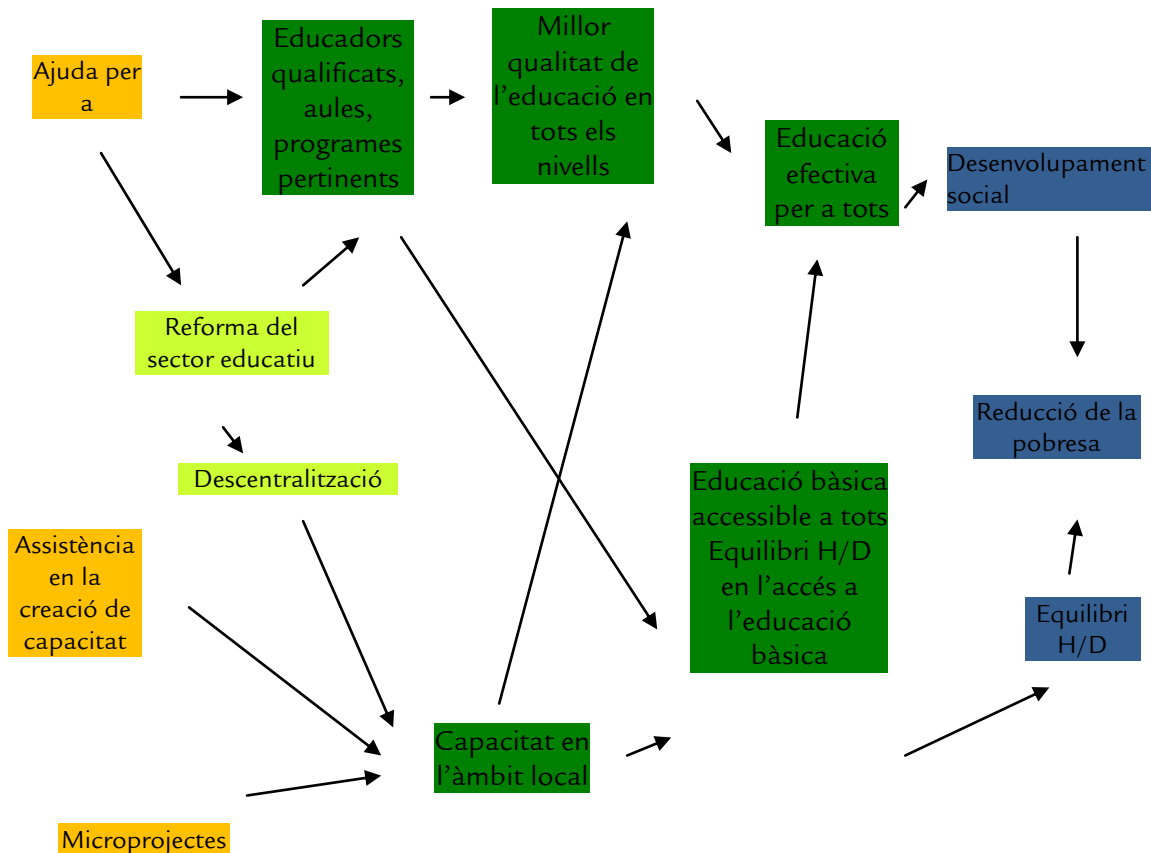


Figura 3: exemple de diagrama d'efectes. Font: EC (2006)

Aquesta activitat és més difícil de fer com més complex sigui el programa o la política que s'hagi d'avaluar, amb múltiples objectius, però és necessària per estructurar bé l'avaluació i assegurar que tots els aspectes importants quedin coberts. En la fase de desenvolupament de l'avaluació ajuda els avaluadors a entendre i a pensar al llarg de l'activitat i ajuda a comparar els resultats esperats i desitjats de la política amb el que realment ha passat.

4.5.3. Activitat “Elaborar la guia metodològica”

Dins aquesta activitat s'ha de fer l'adaptació del procés proposat en aquesta guia al cas concret d'avaluació que planifiquem i dissenyem.

El resultat d'aquesta activitat serà una especificació amb un més nivell de detall del contingut de l'avaluació i una concreció de la metodologia genèrica proposada en unes activitats concretes, plasmades dins un cronograma.

- Criteris d'avaluació.
- Agents rellevants.
- Objectius específics (qüestions d'avaluació).
- Criteris de judici.
- Indicadors i fonts d'informació.
- Tècniques de recollida de dades i d'anàlisi.
- Cronograma d'activitats.

4.5.3.1. Establir els criteris d'avaluació

Recordem que en els termes de referència ja havíem definit (amb poc nivell de detall) quin és l'objecte d'avaluació, els propòsits generals de l'avaluació, l'abast que ha de tenir, és a dir, en quines dimensions (geogràfiques, temporals, sectorials, etc) s'ha de moure, i les qüestions d'avaluació principals en un alt nivell, no detallat.

Dins l'activitat “Establir els criteris d'avaluació” es tracta precisament d'iniciar la definició detallada del que volem esbrinar a través de l'avaluació, començant amb un primer pas que consisteix a seleccionar quins són els nostres criteris d'avaluació.

Els criteris serien les “famílies” temàtiques a les quals pertanyen les diferents qüestions d'avaluació (objectius específics de l'avaluació). Es tracta simplement de categories generals que ajuden a estructurar les qüestions d'avaluació i també poden facilitar la comparació o l'agregació de resultats de múltiples avaluacions.

Hi ha consens general a considerar cinc criteris d'avaluació que es deriven directament del mateix model de lògica de la política aplicada.

En l'esquema següent es presenta de manera sintètica la relació entre la lògica de la política o intervenció i aquests cinc criteris essencials d'avaluació.

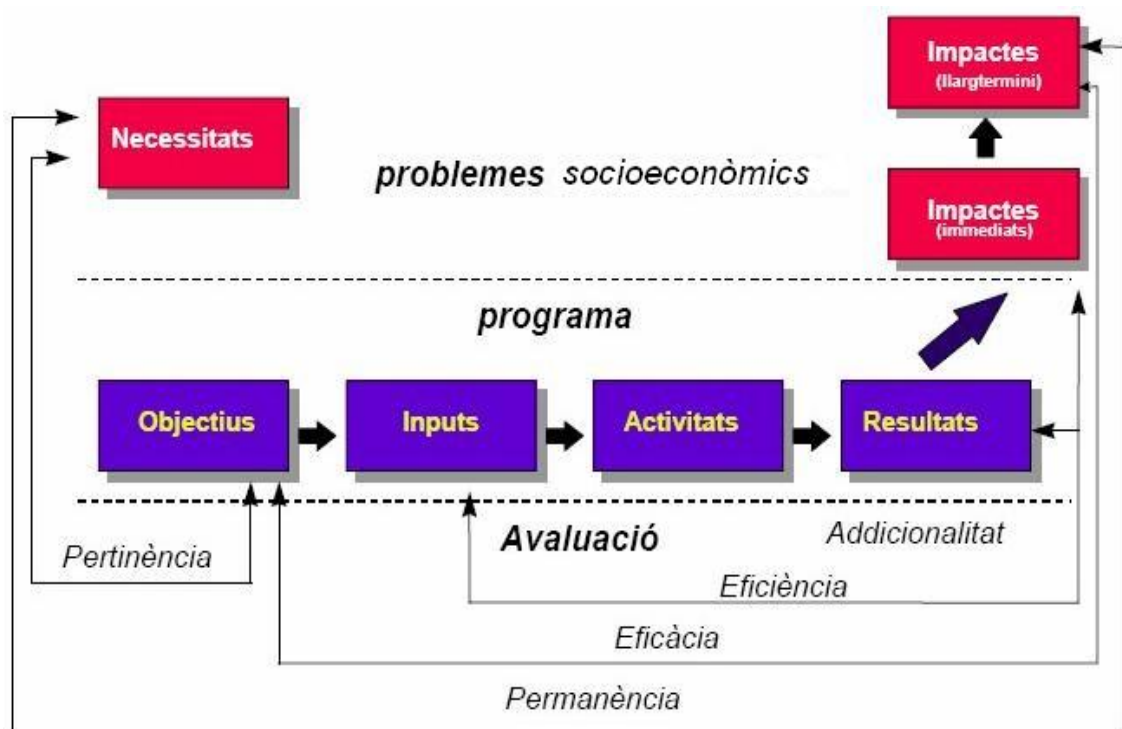


Figura 4: aspectes clau que s'han d'analitzar en l'avaluació. Font: GENCAT (2003)

- **Pertinència** (criteri també anomenat rellevància): examina fins a quin punt els objectius de la política són rellevants per a les necessitats o els problemes. L'avaluació de la pertinència consisteix a valorar si els resultats que es pretén assolir amb la política i els objectius de la intervenció planificada són escaients per al context en què es du a terme. Amb l'anàlisi de pertinència s'estudia la qualitat del diagnòstic subjacent a la intervenció, se'n jutja la correspondència amb les necessitats observades i la coherència de la lògica de la intervenció.
- **Eficàcia**: examina si s'han aconseguit els resultats desitjats. És a dir, fins a quin punt s'han assolit els objectius inicialment prevists de la política. Jutja la política en funció de l'orientació a resultats.
- **Eficiència**: examina quin esforç ha estat necessari per assolir els resultats, comparant els resultats obtinguts amb els recursos utilitzats per obtenir-los. Es planteja si els efectes aconseguits per la política ho són amb un ús de recursos raonable i proporcionat.
- **Impacte**: l'avaluació de l'impacte intenta identificar els efectes generats per la política, tant si són positius com negatius, esperats o no, directes o indirectes, col·laterals o induïts. L'anàlisi d'impacte s'orienta a determinar els efectes nets atribuïbles a les actuacions realitzades.
- **Permanència** (criteri també anomenat sostenibilitat o viabilitat): analitza com els canvis positius romandran en el temps; es demana si és

probable que els efectes positius assolits continuïn una vegada que la intervenció hagi finalitzat.

Aquests cinc primers criteris corresponen a la pràctica tradicional de l'avaluació dels programes d'ajuda al desenvolupament formalitzada per l'OCDE (CAD), i són emprats de forma generalitzada en l'avaluació de polítiques públiques, per gairebé tots els autors, però no són els únics possibles.

Hi pot haver altres factors clau per analitzar: coherència o complementarietat, equitat, capacitat de resposta, conveniència o propietat, addicionalitat, participació, apropiació, alineament, harmonització, cobertura, etc.

No tots els criteris són aplicables a totes les avaluacions ni els criteris presentats aquí són els únics possibles. Hem de seleccionar els que resultin rellevants a l'objecte, al propòsit i a l'abast de l'avaluació que dissenyem i planegem.

Si en un cas concret sorgeixen qüestions d'avaluació que no encaixen dins un d'aquests criteris o categories preestablertes aquí suggerides, s'ha de tenir flexibilitat per definir els criteris que requereixi el cas concret d'avaluació que s'hagi de dur a terme.

- Addicionalitat: valora fins a quin punt els resultats no s'haurien produït si no hi hagués hagut la política.
- Capacitat de resposta: valora si els resultats de la política satisfan les necessitats, les preferències o els valors dels grups implicats.
- Coherència o complementarietat: pot tenir una dimensió de coherència interna de la política, és a dir, correlació entre els seus objectius i els instruments que desplega; o coherència externa o complementarietat amb altres polítiques.
- Conveniència o propietat: valora si realment valen la pena els resultats (objectius) desitjats.
- Equitat: valora si els costos i els beneficis estan distribuïts de forma equitativa entre els diferents grups.
- Participació: determina quins agents han estat implicats en les diferents etapes de planificació, execució i avaluació de la política i en valoren la incidència en la presa de decisions.

- Alineament: valora com s'integra la política dins les estratègies, els sistemes de gestió i els procediments establerts en el seu entorn.
- Apropiació: valora fins a quin punt els actors implicats exerceixen un lideratge efectiu sobre la implementació de la política
- Harmonització: valora la coordinació entre polítiques per evitar la dispersió d'actuacions.
- Cobertura: fa una anàlisi dels col·lectius beneficiaris i de l'adequació de la política als seus destinataris, alhora que analitza les causes d'un eventual biaix o de les barreres d'accés.

4.5.3.2. Identificar els agents rellevants

En aquesta tasca es decideixen quins són els agents rellevants que s'han de convidar a participar en l'avaluació, considerant tots els possibles grups implicats, tant en l'àmbit polític, com institucional i social:

- Representats polítics.
- Gestors: representants dels òrgans de decisió de la direcció general o direccions generals o la gerència o gerències afectades per la política.
- Controladors: inspectors, Intervenció General, auditors...
- Treballadors clau que han participat en el programa o política, personal implicat en la implementació de la política, tant si és personal propi de l'Administració com proveïdors.
- Usuaris, beneficiaris o destinataris.
- Experts.
- Altres administracions públiques rellevants (europees, nacionals, regionals, locals).
- Organitzacions sindicals.
- Organitzacions empresarials.
- Universitats.
- Associacions.

4.5.3.3. Definir els objectius específics de l'avaluació

Dins aquesta activitat s'han de definir més detalladament (recordem que ja s'haurà fet una primera aproximació d'alt nivell en els termes de referència) els objectius específics de l'avaluació. És a dir, les qüestions a les quals pretén donar resposta l'avaluació, les quals no tenen per què limitar-se únicament als resultats finals, sinó que poden incloure també qüestions relatives al procés i a la satisfacció dels beneficiaris.

Com hem vist en l'epígraf 2.4 podem decidir fer diferents tipus d'avaluació. Segons el tipus d'avaluació que s'hagi decidit en la fase preliminar que és més escaient per al propòsit de la situació concreta en què hem d'aplicar l'avaluació, això determinarà les qüestions d'avaluació que formularem dins aquesta activitat.

Encara que idealment hem de fer una avaluació integral, és a dir, que valori tant el disseny com la implementació, els resultats, l'impacte, la participació, etc. de la política pública, pot ser que tenint en compte les limitacions de recursos i de temps disponible sigui convenient fer una selecció de qüestions menys ambiciosa i centrar-nos en algun aspecte i no plantejar totes les qüestions d'avaluació possible.

El plantejament més pràctic pot ser centrar-se en les qüestions més rellevants i que més contribueixen a l'ús desitjat de l'avaluació.

Possibles qüestions d'avaluació que es poden plantejar, que inclouen, per exemple:

- Quin impacte pot tenir una política?
- En quina situació es troba la implementació d'una política?
- Quin progrés ha aportat una política?
- Quins avantatges i inconvenients poden tenir diferents iniciatives o diferents enfocaments d'implementació?
- Com varien els resultats per zones, sectors o altres segmentacions?
- Què ha funcionat i què no ha funcionat?
- Quins factors i quins actors implicats hi han ajudat o hi han contribuït?

- Quins resultats s'han obtingut?
- De quina manera ha ajudat la política o el programa?
- Com es podria millorar?
- Com s'ha dut a terme en la pràctica i en detall el contingut de la política?
- Com ha canviat la percepció dels usuaris o beneficiaris?
- Quines expectatives tenen els usuaris o beneficiaris?
- Quines barreres hi ha?
- Quines conseqüències no planificades ha tingut la política?
- Eren vàlids els objectius de la política?

La forma pràctica de dur a terme aquesta activitat pot ser la següent:

- A partir dels criteris d'avaluació seleccionats en l'etapa anterior, formular totes les qüestions possibles, classificant cada qüestió dins el criteri o la categoria a què correspon.
- No oblidar enriquir les qüestions considerant no només els interessos del promotor de l'avaluació i dels avaluadors sinó també les necessitats d'informació que poden tenir els diferents agents implicats en el procés.
- Prioritzar les qüestions considerant quines desperten més interès, quines poden ser més rellevants o tenir més influència en la presa de decisions, quines requeriran un cost d'investigació abordable, i el grau de dificultat per aconseguir informació per respondre-les.

4.5.3.4. Definir els criteris de judici

No hem d'oblidar que l'avaluació pretén jutjar el mèrit i valor de les polítiques públiques, i no merament descriure-les. Per tant, dins aquesta tasca haurem de definir per a cada qüestió d'avaluació a què sigui aplicable, què considerarem un èxit i què considerarem un fracàs.

S'ha de posar atenció a no confondre els criteris d'avaluació (categories temàtiques per a les qüestions d'avaluació) amb els criteris de judici que presentam en aquest epígraf.

Els criteris de judici ens permetran fer l'avaluació de forma raonada, de manera que la valoració realitzada no sigui una simple opinió sinó un desenvolupament racional a partir d'un criteri clarament establert i acceptable, per tal que les conclusions a què s'arribi siguin acceptades.

Per a les qüestions d'avaluació en què tengui sentit, s'haurà d'establir el nivell o la meta que es pretén assolir. Per als objectius de la política que ja s'hagin definit de forma quantitativament verificable això ja està fet directament.

Com veim, es tracta de passar dels criteris d'avaluació a les qüestions d'avaluació, d'aquestes qüestions als criteris de judici i, finalment, als indicadors.

4.5.3.5. Indicadors de seguiment i fonts d'informació

En aquesta tasca revisarem quins són els indicadors adequats per a cada qüestió d'avaluació i identificarem quines fonts d'informació hi ha disponibles i podrem fer servir per a l'avaluació.

Segons si hi ha hagut avaluacions prèvies és possible que ja s'hagin definit un conjunt d'indicadors de seguiment; en aquest cas, en aquesta activitat s'hauran de revisar.

En cas contrari, s'hauran de definir partint de les qüestions d'avaluació. Així, se solen diferenciar indicadors en quatre nivells diferents:

- Indicadors d'input.
- Indicadors de pla o programa.
- Indicadors d'output o de producte.
- Indicadors d'impacte.

En la taula següent es mostren alguns exemples d'indicadors de cada tipus:

Indicadors d'input	Pressupost total
	Percentatge del pressupost efectivament executat
	Despesa mitjana en...
	Personal mitjà dedicat a...
Indicadors d'output o de realització	Nombre de participants en activitats de formació
	Quantitat de dies de formació rebuts
Indicadors d'impacte	Productivitat laboral
	Capacitació i millora professional
	Ocupació creada
	Canvis en la formació de l'ocupació (treballadors especialitzats sobre el total)
Indicadors de pla o programa	Tipologia dels participants
	Nombre de sol·licitants i percentatge de sol·licitants per primer cop

S'ha de tenir algunes precaucions en la definició dels indicadors:

- Una definició inapropiada dels indicadors podria provocar que per tal d'acomplir-los es produís una reorientació de l'activitat amb efecte negatiu sobre els veritables objectius que es volien assolir inicialment amb la política.
- Un excés d'indicadors aportarà la mateixa informació (és a dir: cap) que no tenir indicadors.
- No s'ha de caure en la temptació de mesurar el que és fàcil de mesurar en lloc del que realment és important mesurar.
- No convé intentar mesurar el que no es pot mesurar quantitativament i només pot tenir avaluació qualitativa.

Convé aclarir que al llarg de l'avaluació potser també recollirem dades no estructurades; per exemple, si fem servir eines com ara estudis de cas. Aquests elements poden formar part perfectament de l'evidència recollida i poden tenir suficient força per incorporar-los a les conclusions de l'avaluació, tot i que no siguin indicadors.

En la pràctica és habitual en l'avaluació construir una taula que mostri els criteris d'avaluació, les qüestions d'avaluació, els indicadors i les fonts d'informació.

Podrem fer servir com a fonts d'informació:

- Literatura especialitzada.
- Treballs d'investigació.
- Estadístiques publicades.
- Llocs web.
- Resultats de l'aplicació de les tècniques de recollida d'informació i recerca.

4.5.3.6. Seleccionar les tècniques

Dins aquesta tasca, se seleccionaran les tècniques que s'hauran de fer servir al llarg del desenvolupament de l'avaluació, tant pel que fa a la recollida d'informació com pel que fa a l'anàlisi i la interpretació.

Com s'ha esmentat anteriorment, a l'avaluació de polítiques públiques poden ser aplicables moltes de les tècniques de la investigació en general i de les ciències socials.

La relació d'aquestes tècniques és llarga i cadascuna té la seva pròpia metodologia i la seva complexitat associada, raó per la qual dins aquesta guia no es pretenen incloure exhaustivament totes les tècniques possibles ni una descripció individual de cadascuna.

De la mateixa manera, no podem pretendre oferir un procediment vàlid universalment per seleccionar la tècnica més escaient per a cada cas concret d'avaluació.

Simplement indicarem els noms algunes tècniques prou conegudes i freqüentment utilitzades, sense cap ànim d'exhaustivitat.

Correspon a l'equip avaluador seleccionar-ne les que consideri més apropiades a l'avaluació particular que s'hagi de desenvolupar i convèncer el promotor de l'avaluació i altres agents implicats que es tracta dels mètodes pertinents per al seu cas concret.

Si bé des d'aquesta guia no es poden prescriure unes tècniques específiques, sí que es vol encoratjar els equips avaluadors a establir un conjunt de tècniques i mètodes, tenint en compte tres aspectes importants:

— La clara voluntat de fer avaluacions participatives, de manera que les tècniques escollides duguin realment a la pràctica aquesta intenció.

— Fer ús intensiu (sempre que sigui possible i apropiat) de les noves tecnologies de la informació i la comunicació, ens els aspectes en què puguin contribuir a incrementar el nombre de participants, fer el procés d'avaluació més eficient o millorar-ne la qualitat.

— Fer ús en la mesura que sigui possible de l'eina que facilita el Fòrum de la Ciutadania.

Així, per exemple, podem esmentar els exemples següents de tècniques de recollida d'informació:

- Consulta i revisió documental.
- Observació directa en el terreny (“observació participant”).
- Sistemes d'indicadors i quadres de comandament.
- Entrevistes en profunditat (entrevistes qualitatives) estructurades, semiestructurades i no estructurades.
- Grups de discussió o grups focals:
 - o Mètode Delphi.
 - o Grup focalitzat.
 - o Grup nominal (TGN).
 - o Pluja d'idees (*brainstorming*).
- Taules tècniques.
- Enquestes.
- Benchmarking.
- Panels d'experts.
- Estudi de cas.

I també les següents tècniques d'anàlisi i interpretació de la informació recollida:

- Anàlisi DAFO (punts febles, amenaces, punts forts i oportunitats).
- Anàlisi PEST (anàlisi política, econòmica, social i tecnològica).
- Arbres de problemes i arbres d'objectius.
- Anàlisi d'impacte amb model descendent (*top-down*).
- Anàlisi d'impacte amb model ascendent (*bottom-up*).
- Anàlisi d'impacte amb model *shift-share*.
- AIO. Anàlisi d'impacte amb model input-output.
- ACB. Anàlisi cost-benefici.
- ACE. Anàlisi cost-eficàcia.
- Anàlisi multicriteri.
- Anàlisi riscos-beneficis.
- Anàlisi de frontera.
- Estudis de cas.
- Mètodes experimentals.
- Gràfics de procés.
- Tècniques estadístiques.
- Grup de control-contrafactualitat.

4.5.3.7. Cronograma

Finalment, un cop concretada la metodologia que s'ha d'aplicar una vegada realitzats els punts anteriors, s'haurà de plasmar en forma de pla de treball amb un calendari d'activitats.

4.5.4. Activitat “Aprovar la guia metodològica”

Arribarem al punt en què, una vegada contrastada, s'haurà d'aprovar la guia metodològica de l'avaluació i el pla de treball (cronograma).

El contrast es refereix al fet que l'equip avaluador prepara a partir de l'estructura proposada en aquesta guia el document concret de guia metodològica aplicada a l'avaluació en curs i hi incorpora les aportacions següents:

- o Promotor de l'avaluació (tant l'equip directiu com l'equip tècnic).
- o Membres dels equips de gestió implicats en la implementació de la política, que hauran participat en reunions individuals o grupals per preparar l'avaluació.
- o Persones expertes en l'àmbit en què actua la política que s'ha d'avaluar.

La Direcció i l'equip tècnic han de dur a terme l'aprovació final, però en el contrast i la recerca del consens en la metodologia és important que hi participin tots els implicats, i de la guia metodològica resultant és convenient fer-ne una difusió a agents socials organitzant una o diverses reunions de presentació i difusió.

4.6. Fase de desenvolupament de l'avaluació

4.6.1. Objectius i activitats de la fase de desenvolupament

L'objectiu d'aquesta fase és doble: recollir prou informació i evidència, si és possible, tant de dades quantitatives com qualitatives, i d'aquesta manera fer-hi participar activament els agents implicats; d'altra banda, fer una anàlisi i una interpretació rigorosa a partir de tota la informació obtinguda, de manera que el raonament sigui vàlid i conforme a l'evidència obtinguda i els passos seguits puguin ser entesos i reproduïts.

Les activitats que s'han de dur a terme en aquesta fase són:

- Recollida de dades.
- Anàlisi i interpretació.
- Obtenció de consens per a les recomanacions.

- Redacció de l'informe final d'avaluació.

D'altra banda, la direcció promotora de l'avaluació, al llarg de tota aquesta fase, haurà de fomentar contínuament la participació, garantir els fluxos de comunicació i supervisar la qualitat del procés.

4.6.2. Activitat “Recollida de dades”

En aquesta tasca s'aplicaran les tècniques que hàgim seleccionat en l'etapa 4.5.3.6, com ara investigació documental, estudi de casos i principalment mètodes participatius de recopilació de dades, com ara entrevistes, grups de discussió estructurats (grups focals), enquestes, etc.

L'equip avaluador farà tant l'estudi de gabinet (examinar documentació, treballar sobre indicadors, identificar informants clau, dissenyar qüestionaris, dissenyar mostreigs, preparar guions d'entrevistes, seleccionar els estudis de cas, organitzar les bases de dades o els suports que es faran servir per recollir la informació, etc.), com el treball de camp (fer entrevistes, observació directa, coordinar les tècniques de debat grupal elegides, fer les enquestes, etc.), tot això referit naturalment a les tècniques seleccionades en la fase anterior que siguin aplicables a cada cas.

El promotor de l'avaluació o els membres dels seus equips de direcció i gestió hauran de facilitar a l'equip d'avaluadors l'accés a la informació, ajudar a la participació de les persones implicades enviant convocatòries i emetent credencials per als avaluadors quan sigui necessari, participar en les reunions necessàries i supervisar els informes intermedis.

4.6.3. Activitat “Anàlisi”

Tota la informació recollida haurà de ser analitzada atenent els criteris d'avaluació prèviament definits, a través d'enjudiciament sistemàtic per formular les troballes, conclusions, recomanacions i lliçons apreses.

Recordem que en avaluació, a més de recopilar i analitzar sistemàticament informació, s'han d'emetre judicis de valor a partir dels criteris d'avaluació establerts i s'han de suggerir línies d'acció o recomanacions per millorar les polítiques avaluades.

Per això, és essencial que l'anàlisi segueixi un procés robust, que es pugui reproduir el procés lògic de raonament seguit per arribar a les conclusions i que es tenguin en compte totes les perspectives de valoració dels agents implicats que es varen considerar importants quan es definiren els criteris d'avaluació.

4.6.4. Activitat “Intentar obtenir consens per a les recomanacions”

Les recomanacions són suggeriments sobre possibles línies d'acció que s'han de seguir respecte a la política avaluada, les propostes de canvi o els aspectes que cal mantenir, o consells per a la millora adreçats als promotors de l'avaluació, els responsables i els professionals implicats en la implementació de la política.

Les recomanacions d'una avaluació s'han de basar en les valoracions fetes que, al seu torn, es basen en la recopilació d'informació i l'anàlisi sistemàtica d'aquesta informació.

Aquestes decisions que es poden recomanar podrien ser, per exemple:

- Fer correccions intermèdies en el procés d'execució d'un programa.
- Continuar, estendre o institucionalitzar un programa o retallar-lo, finalitzar-lo o abandonar-lo.
- Examinar noves idees.
- Seleccionar la millor entre diverses alternatives.
- Decidir si es continua amb el finançament.

Si bé no són tan sols aquestes recomanacions sinó tota la resta del procés avaluador el que provoca i estimula l'ús de l'avaluació, cal reconèixer que les recomanacions són molt sovint la part més visible d'un informe d'avaluació.

En la pràctica, la tasca d'intentar obtenir consens per a les conclusions i les recomanacions es pot fer amb la circulació i posada en comú d'esborranys successius entre els participants en l'avaluació.

4.6.5. Activitat “Redactar l'informe final”

Dins aquesta activitat es prepararà l'informe final, tant una versió completa en forma de memòria com unes presentacions resumides molt visuals (tipus de presentació PowerPoint o semblant) que en facilitin la difusió.

L'equip d'avaluadors ha de redactar la proposta d'informe final que aprovarà el promotor de l'avaluació.

Se seguiran les indicacions per a l'estructura i els continguts de l'informe final que s'hagin pogut establir en els termes de referència i en la guia metodològica.

Normalment un informe final d'avaluació ha de contenir almenys els apartats següents:

- Resum executiu, amb especial èmfasi en els principals resultats, conclusions i recomanacions.
- Introducció. Context en què es desenvolupa la política pública i descripció d'aquesta política.
- Resum de la metodologia aplicada a l'avaluació.
- Anàlisi de la informació recopilada, organitzada d'acord amb la categorització de criteris i qüestions d'avaluació establerta.
- Resultats, conclusions i recomanacions, explicades detalladament.
- Annexos que siguin necessaris, en els quals es poden incloure els termes de referència, la metodologia detallada, els quadres, gràfics, el detall de les activitats fetes en l'avaluació i tots els elements auxiliars adequats.

4.7. Fase de difusió i utilització

4.7.1. Objectiu i activitats de la fase de difusió i utilització

L'objectiu d'aquesta fase és que els resultats de l'avaluació s'utilitzin correctament.

Perquè l'avaluació de polítiques públiques sigui un vertader instrument d'aprenentatge i de millora, és fonamental la utilització efectiva dels resultats assolits al llarg del procés d'avaluació.

Per això, caldrà assegurar-se que els resultats arriben a tots els actors implicats, desenvolupant i duent a la pràctica una estratègia de difusió i comunicació que adapti els missatges a les necessitats i característiques de cada destinatari.

Les activitats que s'han de dur a terme dins aquesta fase són, doncs, les següents:

- Difondre els resultats.
- Incorporar els resultats a la base de coneixement.

- Incorporar els resultats a l'elaboració de les polítiques.

Les dues darreres activitats són les que constitueixen la utilització de l'avaluació.

Recordem que la finalitat principal de l'avaluació podia estar més orientada a l'aprenentatge o més adreçada a l'ajuda en la presa de decisions, si bé és possible que compregui ambdós aspectes, la qual cosa de fet no és gens incompatible.

En cada cas particular d'avaluació, s'haurà d'aplicar, doncs, en major o menor grau l'activitat apropiada al tipus d'avaluació realitzada i, si escau, combinar-les ambdues.

4.7.2. Activitat “Difondre els resultats”

La comunicació i difusió dels resultats d'avaluació comença de fet abans d'arribar a aquesta fase, atès que forma part del procés d'anàlisi i consens per arribar a les conclusions i recomanacions al llarg del desenvolupament de l'avaluació.

La importància d'aquesta activitat de difusió i comunicació es basa en el fet que una utilització efectiva dels resultats de l'avaluació requereix que els actors interessats els trobin accessibles i de fàcil comprensió.

També es pretén donar transparència i rendir comptes de la gestió i les actuacions realitzades a través d'una divulgació de resultats a la ciutadania, els grups d'interès i el mateix personal de l'Administració. Aquesta transparència, a més de ser un dels principis de bon govern, pot contribuir a reduir el distanciament que de vegades es produeix a causa del desconeixement dels esforços fets i els efectes aconseguits.

S'haurà de començar dissenyant un pla de comunicació que consisteix a establir una estratègia de difusió, identificant els destinataris i la manera més apropiada de comunicació adreçada a cada tipus de destinatari.

Recordem que en la fase de disseny ja s'havien identificat els agents rellevants i els usos de l'avaluació esperats per cada grup i les seves necessitats d'informació. En aquesta etapa s'haurà de revisar, després dels contactes mantinguts al llarg del procés d'avaluació, si hi ha hagut cap variació en la utilitat esperada pels diferents actors participants de l'avaluació.

Els diferents destinataris tindran demandes específiques d'informació i requeriran missatges i canals de comunicació diferenciats. La divulgació de resultats es pot fer de moltes maneres, la més directa pot ser publicar l'informe d'avaluació, però també es pot fer amb altres suports:

- Publicació de l'informe d'avaluació.
- Resum executiu.
- Fullets divulgatius.
- Butlletins de notícies.
- Revistes especialitzades.
- Presentacions en jornades, seminaris, tallers, etc.
- Publicació en el portal web, a la intranet, edició de CD, etc.

Una vegada determinada l'estratègia o el pla de comunicació, s'ha de fer la difusió de resultats d'acord amb l'estratègia dissenyada.

4.7.3. Activitat “Incorporar els resultats a la base de coneixement”

No hem d'oblidar que ens basam en un paradigma d'avaluació formativa i per tant una orientació bàsica de tot el procés és la de generar coneixement.

Com a resultat del procés d'avaluació, els implicats poden aprendre tant a millorar els plans, els programes, els projectes i les intervencions com la manera de millorar la mateixa avaluació.

Caldrà sistematitzar la incorporació del coneixement generat en una base de coneixement compartida i fomentar-ne la utilització.

4.7.4. Activitat “Incorporar els resultats a l'elaboració de polítiques”

L'avaluació assoleix plenament els seus objectiu de millora de les polítiques públiques si aconsegueix promoure canvis en les intervencions públiques que finalment signifiquin una millora per als ciutadans.

Segons el tipus d'avaluació, és a dir, tal com hem vist, segons el moment temporal en què es fa respecte a la planificació, el disseny i la implementació de la política; segons el seu contingut prioritari, la temàtica estratègica o

operativa i la seva principal finalitat sumativa o formativa, la utilització i el reflex en la presa de decisions serà més directe o indirecte.

La forma més comuna que té l'avaluació per promoure les millores és a través de les recomanacions que poden ser incorporades a la planificació i gestionades a través de processos de millora contínua (pla de millora).

En la mesura que les recomanacions es proposin en el moment més oportú, de forma concreta i viable, més fàcil serà incorporar-les a les intervencions.

4.8. Metaavaluació

La metaavaluació és l'avaluació del procés d'avaluació fet, és a dir, l'anàlisi de la qualitat tècnica i metodològica al llarg del procés i la utilitat dels resultats.

La metaavaluació, a més de constituir un control de qualitat necessari, pot ser útil per entendre millor la funció de l'avaluació dins un determinat àmbit o sector i per millorar i desenvolupar aquesta funció.

La metaavaluació analitza i valora si la metodologia emprada és escaient i si els resultats als quals s'arriba són bons.

- **Utilització d'una metodologia apropiada**

- Adequació al context i a l'objecte que s'ha d'avaluar.
- Establiment previ dels criteris d'avaluació i descripció de la base lògica sobre la qual es fan els judicis posteriors.
- Coherència tècnica entre disseny de criteris, recopilació i anàlisi i valoració posterior d'acord amb els criteris.
- Relació cost-benefici correcta de l'estudi d'avaluació.
- Adequació al calendari disponible, compliment del pla de treball.
- Validesa i fiabilitat de les tècniques d'obtenció de dades i d'anàlisi.
- Participació dels agents crítics en el procés.

- **Obtenció de bons resultats**

- Coherència entre troballes, interpretacions, valoracions i recomanacions.

- Qualitat de les troballes, dades i informació recopilada:

Rellevància: respecte dels objectius de l'avaluació.

Fiabilitat: dades veritables i de confiança.

Suficiència: informació suficient per poder arribar a conclusions dins el límit raonable i acceptat de risc.

Representativitat: informació i dades prou representatives de la totalitat de la realitat examinada.

Temporalitat: si es tarda massa temps a respondre les qüestions d'avaluació, per molt bons que siguin els resultats, ja no seran oportuns.

- Bones interpretacions: anàlisi correcta i suficient.
- Bones valoracions: de conformitat amb els criteris d'avaluació i els criteris de judici establerts, s'han d'extreure de la base empírica i de la seva interpretació.
- Bones recomanacions: basades en les troballes, interpretacions i valoracions prèvies, han de ser realistes i adequades al que s'avalua i al seu context.

Com concretar aquesta valoració en la pràctica? Convé que prestem especial atenció a l'informe d'avaluació i a les percepcions dels agents implicats en el procés.

En la fase de metaavaluació haurem d'analitzar necessàriament la qualitat del producte principal, és a dir, de l'informe d'avaluació. Amb aquesta finalitat podem fer servir uns criteris estandarditzats¹⁴ de qualitat de l'informe:

- Compliment dels requeriments: respon a les peticions de qui ha encarregat l'avaluació i, en particular, han de ser conformes als termes de referència.
- Anàlisi del context: s'analitza el context en què s'insereix la política des del punt de vista institucional, polític, econòmic i social, i les interaccions previstes i imprevistes amb altres polítiques relacionades i les seves conseqüències.

¹⁴ Adaptats de DGPOLDE (2007).

- Justificació del mètode: en l'informe s'expliciten clarament les eines i la metodologia d'avaluació utilitzades, i realment són aplicades al llarg del procés. Les eleccions metodològiques realitzades són apropiades per complir els requeriments i l'informe n'explica clarament les limitacions i defensa les opcions escollides enfront d'altres opcions.
- Fiabilitat de les dades: aquí es tracta de jutjar no la validesa intrínseca de les dades sinó de quina manera l'equip d'avaluadors les ha obtingut i com les ha fet servir. L'informe ha d'identificar les fonts d'informació quantitatives i qualitatives i ha d'explicar i justificar la fiabilitat de les dades.
- Solidesa de l'anàlisi: s'analitza adequadament i sistemàticament la informació.
- Credibilitat dels resultats: es dedueixen de forma raonable i justificada de l'anàlisi de les dades i de les interpretacions i en una lògica presentada acuradament?
- Validesa de les conclusions: l'informe presenta conclusions clares i basades en resultats creïbles?
- Utilitat de les recomanacions: són equitatives i eviten afavorir punts de vista personals o de les parts interessades? Són prou detallades per poder ser aplicades?
- Claredat de l'informe: la informació que proporciona és fàcilment comprensible?

També convé analitzar el punt de vista dels participants, la qual cosa podem fer mitjançant un qüestionari per avaluar dins una escala de puntuació adequada diferents qüestions entre els actors participants:

- Com és apreciada la informació subministrada per l'informe d'avaluació:
 - o És completa i actualitzada.
 - o Serveix per comparar resultats del nostre àmbit amb altres.
 - o Fa un bon diagnòstic de problemes.
 - o Identifica àrees de millora.

- o Fa una bona síntesi de la situació actual.
- o Aporta una visió més global de la política concreta.
- La generació de coneixement que s'ha aconseguit amb l'avaluació:
 - o Ha generat nous coneixements.
 - o Ha confirmat fets coneguts.
 - o Ha ajudat a corregir apreciacions prèvies.
- El nivell d'acord amb la metodologia que s'ha fet servir en l'avaluació:
 - o Amb el mètode.
 - o Amb els indicadors.
 - o Amb la cobertura de temes.
 - o Amb la dinàmica dels treballs.
- L'aplicació que se'n fa:
 - o Comunicar i compartir informació i experiències.
 - o Reflexionar sobre la feina diària.
 - o Millorar els fluxos d'informació interna.
 - o Millorar el seguiment.
 - o Millorar la gestió.
 - o Mesurar el progrés cap als objectius.
- L'impacte potencial sobre la política:
 - o Reflexionar sobre el futur de la política.
 - o Dissenyar noves mesures.
 - o Introduir canvis en les mesures.

- o Introduir canvis de funcionament.
- o Introduir canvis en la gestió.
- El nivell de rellevància.
- El nivell de satisfacció.

5. Annex I. Glossari d'acrònims i de termes

AEVAL: Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis.

Autoavaluació (o avaluació interna): feta pel mateix personal que pertany a l'entitat gestora de la política, independentment que aquest personal pertanyi o no a una unitat d'avaluació.

Avaluabilitat: grau en què és factible avaluar una intervenció o política. Pot ser una fase prèvia a la realització d'una avaluació.

Avaluació conjunta: promoguda, gestionada o finançada conjuntament per diverses entitats que participen en tot el cicle de l'avaluació o en una part d'aquest cicle.

Avaluació *ex ante*: avalua els criteris establerts a l'hora d'adoptar decisions, la viabilitat i l'acceptabilitat d'una política, abans de comprometre's a finançar-ne la posada en marxa i l'execució.

Avaluació *ex post*: avalua els criteris establerts a l'hora d'adoptar decisions, la viabilitat i l'acceptabilitat d'una política, després que s'hagi executat i quan els resultats són visibles.

Avaluació externa: feta per persones que no participen en la formulació, la implementació o la gestió de la política.

Avaluació formativa: feta al llarg de l'execució per millorar el rendiment i destinada a obtenir més informació per als gestors i els que participen directament en l'execució per millorar la seva actuació.

Avaluació individual: promoguda per una única entitat o organisme.

Avaluació intermèdia: feta al llarg de la fase d'implementació de la política o pla.

Avaluació mixta (o interna assistida): feta pel personal de l'entitat que gestiona la intervenció ajudat per un equip extern que dona assistència tècnica al procés o du a terme la feina d'avaluació sobre el terreny.

Avaluació participativa: avaluació en què els representants de les entitats i parts interessades (inclosos els usuaris o beneficiaris) treballen conjuntament a l'hora de fer-ne el disseny, la implementació i la interpretació.

Avaluació sumativa: l'objectiu és proporcionar informació sobre el valor de la intervenció o política amb un propòsit molt vinculat a prendre decisions específiques, com ara la reformulació o la continuïtat, entre d'altres.

Benchmarking: tècnica d'anàlisi i valoració que consisteix bàsicament en la comparació, mesurant de forma sistemàtica un seguit de paràmetres o indicadors d'una organització en comparació amb altres organitzacions, per determinar en quins casos es produeixen els millors resultats, o per comparar amb referents disponibles considerats excel·lents.

CAF: Common Assesment Framework o Marc comú d'avaluació, és el model d'autoavaluació per a organitzacions promogut per la Unió Europea. Conceptualment semblant al model EFQM, però específicament dissenyat per a les organitzacions del sector públic tenint en compte les seves peculiaritats. Més senzill que altres models, es fa servir sovint en unitats administratives que s'inicien en la gestió de la qualitat.

Coherència: es distingeixen dos nivells de coherència d'una política pública: intern i extern. La coherència interna valora que els objectius d'una política estiguin ben articulats amb els instruments que preveu la política per aconseguir els seus objectius i que els objectius siguin adequats als problemes o a les necessitats a què s'adreça la política. La coherència externa analitza la compatibilitat de la política amb altres polítiques, estratègies o programes amb què tengui alguna sinergia o complementarietat.

Eficàcia (o efectivitat): grau en què s'aconsegueixen els objectius de les polítiques públiques, és a dir, capacitat de copsar els efectes desitjats de les accions que s'han dut a terme.

Eficiència: valoració dels resultats assolits en comparació amb els recursos emprats per aconseguir-los. Es tracta de determinar si s'ha fet servir el mínim possible de recursos per als resultats obtinguts o si es podrien haver aconseguit més o millors resultats.

EFQM: Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat. Amb aquest acrònim se sol designar, a més de l'entitat en si, el model d'excel·lència que promou aquest organisme. Segons aquest model, els resultats excel·lents d'una organització (criteris i resultats) s'aconsegueixen mitjançant un lideratge que dirigeixi i impulsi la política i l'estratègia. El lideratge serà possible a través de les persones, les aliances i els recursos i la implantació dels processos escaients (criteris i agents).

EVAM: model d'avaluació, aprenentatge i millora, dissenyat pel Ministeri d'Administracions Públiques. Igual que l'EFQM, és un model també orientat a l'autoavaluació de les organitzacions.

FAO: Organització de les Nacions Unides per a l'Agricultura i l'Alimentació (FAO, sigles de Food and Agriculture Organization).

Governança: designa l'eficàcia, la qualitat i la bona orientació de la intervenció de l'Estat, que li proporciona bona part de la seva legitimitat, en una nova forma de governar dins el marc de la globalització i de la societat de la informació. Fa referència a la interacció entre els diferents nivells institucionals, quan es produeix una cessió de competències tant ascendent (per exemple, en la integració en la Unió Europea) com descendent (descentralització territorial).

També és la forma d'interacció entre les administracions públiques amb mercat, organitzacions privades i societat civil, no en una subordinació jeràrquica sinó en una integració en xarxa.

Grup de control: grup sobre el qual no es fa cap intervenció o s'aplica una intervenció alternativa i diferent, constituït per ser comparat amb un grup experimental.

OMS: Organització Mundial de la Salut.

ONU: Organització de les Nacions Unides.

Pertinència (o rellevància): grau en què els objectius d'una política són vàlids, és a dir, adequats al context en què es fa. Analitzant la pertinència s'estudia si el diagnòstic en què es basa la intervenció correspon a les necessitats o als problemes que s'han de resoldre.

SEM 2000: Sound and Efficient Management (gestió sensata i eficient). Amb aquest nom fou coneguda una iniciativa de reforma de la gestió dels fons a la Unió Europea, la qual va formular una política generalitzada d'avaluació rigorosa, sistemàtica i puntual de la despesa dels programes de la Comunitat Europea.

SERVQUAL: model per mesurar la qualitat d'un servei. Es basa en un qüestionari amb 22 ítems agrupats en 5 categories, aplicables pràcticament a qualsevol servei. Les categories són: elements tangibles, capacitat de resposta, seguretat i empatia. Mesura la qualitat percebuda d'un servei com a diferència entre les percepcions reals per part dels clients i les expectatives que s'havien format prèviament.

Sostenibilitat: grau en què els efectes aconseguits amb la implementació d'una política és probable que es mantenguin al llarg del temps una vegada que la política hagi finalitzat.

Termes de referència: document que recull les decisions prèvies a la realització de l'avaluació: propòsit, abast, objectius, criteris, qüestions i metodologia per elaborar l'estudi d'avaluació. Constitueix la principal referència per a l'equip avaluador sobre l'avaluació que es pretén fer. Pot adoptar la forma de plec de prescripcions en el cas que es decideixi fer una licitació per seleccionar l'equip avaluador.

UNESCO: Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

Utilitat (de l'avaluació): denota la validesa dels resultats de l'avaluació perquè puguin ser aplicats pels seus destinataris i per la societat en general. La utilitat d'una avaluació es basa en el fet que respongui a les demandes plantejades pels actors implicats, que es comuniqui eficaçment i que les recomanacions que contenguin siguin viables.

Utilitat (de la política avaluada): indica el grau en què els efectes assolits es corresponen amb les necessitats i els problemes, és a dir, si han estat útils.

6. Annex II. Creació del Fòrum de la Ciutadania

A continuació es reproduïx el text íntegre de l'Acord del Consell de Govern de 7 de novembre publicat el 13 de novembre de 2008 en el *Butlletí Oficial de les Illes Balears* (BOIB número 160).

CONSELLERIA DE PRESIDÈNCIA

Núm. 21577

Acord del Consell de Govern de 7 de novembre de creació del Fòrum de la Ciutadania per a l'Avaluació de les Polítiques i els Serveis Públics de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears

El Consell de Govern de les Illes Balears, a proposta del conseller de Presidència, en la sessió del dia 7 de novembre de 2008, adoptà, entre d'altres, l'Acord següent:

Primer

1. Es crea el Fòrum de la Ciutadania per a l'Avaluació de les Polítiques i els Serveis Públics de l'Administració de la Comunitat Autònoma (en endavant, Fòrum) com a òrgan d'assessorament i de consulta de la ciutadania en la promoció de la cultura de la qualitat institucional en tots els àmbits de l'acció de govern.

2. El Fòrum es constitueix també com a espai permanent per a la interacció de l'Administració de la Comunitat Autònoma amb els agents socials i la ciutadania en general, en el disseny, la posada en funcionament, els resultats i la valoració del resultat i de l'impacte de les intervencions públiques.

Segon

El Fòrum s'adscriu a la Conselleria de Presidència.

Tercer

El Fòrum es configura com un òrgan col·legiat dels que regulen la Llei 3/2003, de 26 de març, de règim jurídic de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, i la Llei 30/1992, de 26 de novembre.

Quart

1. El Fòrum té les funcions següents:

- a) Analitzar i avaluar la qualitat dels serveis públics des de la perspectiva de la ciutadania i proposar iniciatives generals de millora.
- b) Incorporar les iniciatives ciutadanes sobre assumptes d'interès en relació amb els serveis públics i la seva qualitat i millora.
- c) Conèixer les expectatives i necessitats dels usuaris dels serveis públics.
- d) Informar i emetre opinió, en general, de l'avaluació de les polítiques i dels programes públics la gestió dels quals correspongui a l'Administració de la Comunitat Autònoma.

2. Els acords del Fòrum tenen la consideració de recomanacions no vinculants per als òrgans de l'Administració de la Comunitat Autònoma competents en matèria de polítiques de qualitat dels serveis públics.

Cinquè

1. El Fòrum està integrat pel president o presidenta, el vicepresident o vicepresidenta i els vocals.
2. El president o presidenta és el conseller o consellera de Presidència.
3. El vicepresident o vicepresidenta s'elegeix entre els vocals del Fòrum.
4. També han de formar part del Fòrum:
 - a) Cinquanta vocals designats entre persones físiques que tinguin la condició política de ciutadans de la comunitat autònoma.
 - b) Vint-i-cinc vocals en representació de les entitats associatives, federacions i confederacions de trajectòria reconeguda que tinguin el seu àmbit territorial d'actuació principalment a la comunitat autònoma.
5. El secretari o secretària del Fòrum, que ho és també del Ple i que en forma part amb veu i vot, ha de ser el director o directora general de Qualitat dels Serveis del Govern de les Illes Balears. S'ha de designar un secretari o secretària suplent que ha de substituir el o la titular en casos d'absència, vacant, malaltia o qualsevol altre impediment legal del titular.
6. Poden participar també en les reunions del Fòrum, a proposta del president o presidenta, del vicepresident o vicepresidenta o a proposta del seus membres, altres experts i persones de prestigi reconegut en l'àmbit de l'avaluació de les polítiques i els serveis públics, que tindran veu però no vot.
7. Les reunions del Fòrum no seran públiques però les seves conclusions sí.

Sisè

1. Els vocals del Fòrum han de ser nomenats pel conseller o consellera de Presidència i se n'ha de fer la proposta de designació de conformitat amb el que preveuen els apartats següents.

2. Pel que fa als vocals a què fa referència la lletra *a* del punt quart de l'acord cinquè, els ciutadans interessats, amb la convocatòria pública prèvia a la pàgina web de la Conselleria de Presidència, poden inscriure's voluntàriament per participar, com a membres de ple dret, en el si del Fòrum.

La designació, entre els allistats, l'ha de formalitzar el conseller o consellera de Presidència, a proposta d'un comitè de selecció, de conformitat amb criteris objectius que s'han de determinar en la convocatòria pública esmentada i que, en tot cas, han d'incorporar variables inherents a la diversitat social i també a la representativitat en funció de l'edat, el gènere, l'equitat territorial i l'origen dels candidats. Aquest comitè de selecció ha de ser presidit pel director o directora general de Qualitat dels Serveis del Govern de les Illes Balears.

3. Pel que fa als vocals a què fa referència la lletra *b* del punt quart de l'acord cinquè, s'obrirà una convocatòria pública a la pàgina web de la Conselleria de Presidència perquè les entitats interessades a participar en el Fòrum, a través dels seus representants, s'hi inscriguin.

Un comitè de selecció ha de designar, d'acord amb criteris objectius que es faran públics, les entitats els representants de les quals s'integraran en el Fòrum com a membres d'aquestes, una vegada nomenats pel conseller o consellera de Presidència.

4. El nomenament dels vocals requereix, si escau, la seva acceptació prèvia.

5. La durada dels càrrecs dels vocals, llevat dels institucionals que ho són per raó del càrrec que exerceixen, és de tres anys sense coincidència del seu nomenament amb període electoral i se n'ha de renovar un terç anualment.

Tanmateix, poden cessar en el càrrec per les causes següents:

- Per renúncia expressa.
- Per declaració d'incapacitat o inhabilitació per exercir un càrrec públic per sentència judicial ferma.
- Si escau, per remoció per l'organització o entitat proponent.
- En cas de conflicte d'interès.
- Per manca d'assistència a almenys tres sessions del Ple o a les meses.

6. Les vacants s'han de proveir, en el termini màxim de tres mesos, en la mateixa forma que s'estableix per nomenar els càrrecs.

Setè

El Fòrum funciona en ple i en meses temàtiques.

Vuitè

1. El Ple és l'òrgan col·legiat superior del Fòrum. La composició i el funcionament d'aquest òrgan són els que preveu aquest Acord.

2. Les sessions del Ple poden ser ordinàries i extraordinàries.

3. El Ple s'ha de reunir, almenys, dues vegades l'any en sessió ordinària, i en sessió extraordinària, a iniciativa del president o presidenta o a sol·licitud d'almenys un terç dels seus membres. La convocatòria de les sessions ordinàries correspon al president o presidenta.

La citació als membres s'ha de fer amb una antelació de quinze dies i s'hi ha d'adjuntar l'ordre del dia, com també, si escau, la documentació pertinent.

Per a les sessions extraordinàries, entre la citació i el dia de la reunió han d'haver transcorregut un mínim de set dies.

4. En primera convocatòria és exigible, perquè el Ple s'entengui vàlidament constituït, l'assistència de la majoria absoluta dels seus components, incloent-hi el president o presidenta o qui el substitueixi. En segona convocatòria, que s'ha de dur a terme mitja hora després, el quòrum d'assistència necessària serà d'un terç dels membres de l'òrgan col·legiat, incloent-hi també el president o presidenta o qui el substitueixi.

Novè

1. El Ple exerceix totes les funcions que s'assenyalen en el punt 2 d'aquest Acord, llevat d'aquelles que el mateix Ple acordi canalitzar a través de les meses temàtiques.

2. Correspon al Ple, en el marc del que estableix aquest Acord, decidir el nombre de meses temàtiques i els seus continguts, el nombre de membres que han de formar part de cada una de les meses i els vocals del Fòrum que s'hi han d'integrar.

3. Qualsevol ciutadà de les Illes Balears es podrà comunicar amb el Ple a través dels canals establerts: el registre del Govern i la pàgina web del Govern.

Desè

El secretari o secretària ha d'estendre acta de les reunions del Ple, la qual ha de ser autoritzada amb la seva signatura i visada pel president o presidenta, i ha d'expedir els certificats dels acords que s'adoptin en el si de l'òrgan col·legiat. Els acords adoptats es faran públics a través de la pàgina web del Govern i dels mitjans de comunicació.

Onzè

1. El Fòrum s'ha de constituir, si escau, en meses temàtiques que es reuniran de forma periòdica sota la direcció d'un coordinador o coordinadora que actuarà també com a secretari o secretària, que ha d'expedir els certificats de les recomanacions o els acords que s'adoptin. Cada mesa escollirà entre els seus membres un portaveu, el qual defensarà les seves propostes davant el Ple o els organismes que es considerin. Els acords adoptats es faran públics a través de la pàgina web del Govern, dels mitjans de comunicació interessats i, al mateix temps, es donarà trasllat al Ple perquè en prengui coneixement.
2. Les meses temàtiques són òrgans d'estudi i de deliberació conjunta sobre àrees específiques de la competència del Fòrum.
3. Les meses temàtiques han de tenir un nombre de membres no superior a 10.
4. Els coordinadors de cadascuna de les meses temàtiques han de ser nomenats pel conseller o consellera de Presidència entre el personal al servei de l'Administració, a proposta del director o directora general de Qualitat dels Serveis del Govern de les Illes Balears.
5. Els coordinadors de les meses temàtiques no han de formar part del Ple, encara que poden assistir a les reunions d'aquest òrgan amb veu però sense vot.

Dotzè

El Fòrum passarà per processos d'avaluació de la qualitat del seu servei a la societat i especialment avaluarà si el Govern ha atès o no les peticions del Fòrum. Amb aquesta finalitat s'avaluarà periòdicament el funcionament del Fòrum, es farà el seguiment de les iniciatives del mateix Fòrum i es comunicarà als seus membres la situació de les propostes i s'establiran els terminis per a les actuacions del Fòrum.

Tretzè

El Fòrum podrà sol·licitar la informació necessària o proposar l'elaboració d'informes i estudis amb la finalitat de conèixer les necessitats dels usuaris.

Catorzè

La creació del Fòrum no suposa cap increment de la despesa pública.

Quinzè

Els membres del Fòrum i el secretari o secretària, com també els coordinadors de les meses temàtiques, no percebran cap retribució. No obstant això, es podran establir indemnitzacions per desplaçament.

Setzè

El comitè de selecció al qual fa referència el punt 2 de l'acord sisè actuarà de Consell Assessor del Fòrum.

Dissetè

En el que no preveu aquest Acord, el Fòrum s'ha de regir, pel que fa al seu funcionament, pel que disposen la Llei 30/1992, de 26 de novembre, i la Llei 3/2003, de 26 de març.

Divuitè

Es faculta el conseller o consellera de Presidència per adoptar les mesures de desplegament i d'execució d'aquest Acord.

Dinovè

Aquest Acord té efecte a partir de l'endemà d'haver-se publicat en el *Butlletí Oficial de les Illes Balears*.

Palma, 7 de novembre de 2008

El secretari del Consell de Govern

Albert Moragues Gomila

7. Annex III. Bibliografia

La metodologia seguida per elaborar aquesta guia s'ha basat fonamentalment en la recerca documental.

S'han fet servir els documents i les referències bibliogràfiques següents:

AEA (2004). *Guiding Principles for Evaluators*. Associació Americana d'Avaluació.

E01-2007. *Conclusiones y recomendaciones principales del análisis del Programa Nacional de Reformas de España*. Ministeri d'Administracions Públiques.

E02-2007. *Evaluación del PNR: incidencia de las medidas adoptadas para la racionalización del gasto farmacéutico*. Ministeri d'Administracions Públiques.

E03-2007. *Evaluación del PNR: efectividad de las políticas en materia de seguridad energética*. Ministeri d'Administracions Públiques.

E04-2007. *Evaluación del PNR: los programas de fomento de las actividades de investigación, desarrollo e innovación*. Ministeri d'Administracions Públiques.

E05-2007. *Evaluación del PNR: las líneas de financiación para el fomento de la actividad emprendedora*. Ministeri d'Administracions Públiques.

E06-2007. *Trámites administrativos para la creación de empresas en España*. Ministeri d'Administracions Públiques.

E09-2007. *La bonificación de las cuotas sociales a la Seguridad Social en Ceuta y Melilla para estimular la creación de empleo*. Ministeri d'Administracions Públiques.

BUSTELO, M. (2001). *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995 - 1999*. Universitat Complutense de Madrid.

BUSTELO, M. (2003). “¿Qué tiene de específico la metodología de evaluación?” Cap. 2 del llibre col·lectiu *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Ed. Díaz de Santos.

CABINET OFFICE (1999). *Professional policy making for the twenty first century*. Equip de Creació de Política Estratègica. Oficina del Gabinet Ministerial.

CIGP (2006). *Informe de evaluación de impacto de género del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 2007.* Comissió d'Impacte de Gènere en els Pressuposts. Junta d'Andalusia. Conselleria d'Economia i Hisenda.

CIGP (2007). *Informe de evaluación de impacto de género del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 2008.* Comissió d'Impacte de Gènere en els Pressuposts. Junta d'Andalusia. Conselleria d'Economia i Hisenda.

CURCIO, P. (2007). *Metodología para la evaluación de políticas públicas de salud.* Politeia, juny de 2007, vol. 30, núm. 38, p. 59-85. ISSN 0303-9757. Universitat Central de Veneçuela. Institut d'Estudis Polítics.

DEGEVAL (2003). *Selected comments to the standards for evaluation of the German Evaluation Society.* Societat d'Avaluació Alemanya.

DFES (2004). *Evaluation and Appraisal Guidance.* Departament d'Educació i Aptituds.

DGPOLDE (2007). *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.* Ministeri d'Afers Estrangers i Cooperació. Direcció General de Planificació i Avaluació de Polítiques per al Desenvolupament.

DWP (2001). *Research methods for policy evaluation. Research Working Paper,* núm. 2. Centre Nacional per a la Recerca Social. Departament de Treball i Pensions.

EC (2001). *La Gobernanza Europea. Un libro blanco.* COM (2001) 428 final. Comissió Europea.

EC (2002). *The 2000-2006 Programming Period: Methodological working papers. The Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions-URBAN.* Document de treball núm. 8 b. Comissió Europea.

EC (2006). *Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Bases metodológicas de evaluación, vol. 1.* Unitat d'avaluació comuna a les direccions generals d'Ajuda Europea, Desenvolupament i Relacions Exteriors de la Comissió Europea.

EC (2006). *The New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on evaluation Methods: evaluation during the programming period.* Document de treball núm. 5. Comissió Europea. Direcció General de Política Regional.

GARDE, J. A. (2004). *La evaluación de políticas y su institucionalización en España. Papeles de Evaluación,* núm. 3/2006. AEVAL.

GENCAT (2003). *Estudi d'avaluació intermèdia del DOCUP. Objectiu 2 de Catalunya 2000-2006.* Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Finances.

HM TREASURY (2002). *The Green Book. Appraisal and Evaluation in Central Government.* Departament del Tresor.

HM TREASURY (2007). *The Magenta Book. Guidance Notes for Policy Evaluation and Analysis.* Unitat de Recerca Social del Govern. Departament del Tresor.

MAP (2004). *Informe de la Comisión para el estudio y creación de la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los servicios y de las políticas públicas.* Ministeri d'Administracions Públiques.

MAP (2006). *Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda de encuestas de satisfacción.* Ministeri d'Administracions Públiques.

MERINO, M. (2007). *La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas.* Papeles de Evaluación, núm. 7/2007. AEVAL.

OCDE (2008). *La evaluación del desarrollo económico y del empleo a nivel local.*

OMSP (2008). *Guía de seguimiento y evaluación de planes de actuación de los servicios públicos.* Observatori per a la Millora dels Serveis Públics. Junta d'Andalusia. Conselleria de Justícia i Administració Pública. Direcció General de Modernització i Innovació dels Serveis Públics.

IEB (2005). *Avaluació de les polítiques públiques de suport a la indústria a Catalunya.* Institut d'Economia de Barcelona. Centre de Recerca en Federalisme Fiscal i Economia Regional.

OLEJNICZAK, K. (2007). *Evaluation Practice in the European Union. Experiences & prospects.* Seminari de l'Institut de la UE al Japó.

PÉREZ-DURANTEZ BAYONA, I. (2008). *La Agencia de Evaluación y Calidad y la necesidad de evaluar las intervenciones públicas.* Publicat a la revista *Presupuesto y gasto público*, núm. 51-2/2008. Institut d'Estudis Fiscals (IEF).

ROBERTSON, C. (2007). *Evaluation in the Policy Cycle.* Seminari Evaluation of Public Policies: Procedures, Methods, Practices and Standards. Institut Europeu d'Administració Pública (EIPA).

SEC (2000)1051. *Focus on results: strengthening evaluation of commission activities.* Comunicació a la Comissió. Comissió Europea.

SEC (2007)213. *Responding to Strategic Needs: Reinforcing the use of evaluation.* Comunicació a la Comissió. Comissió Europea.

SEVAL (2000). *Evaluation standards of SEVAL, the Swiss Evaluation Society.* Grup de Treball d'Avaluació d'Estàndards (SEVAL).

UKES (2008). *Guidelines for Good Practice in Evaluation.* Societat d'Avaluació del Regne Unit (UKES).

UNICEF (2008). *Bridging the gap. The role of monitoring and evaluation in Evidence-based policy making. Evaluation Working Papers,12.* UNICEF.

UPV (2007). *Informe de evaluación a priori programa de desarrollo rural sostenible de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2007-2013.* Universitat del País Basc / Euskal Herriko Unibertsitatea.

WAISSBLUTH, M. (2006). *Metodología de Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos Públicos.* Material docent en el Taller de Gestió Pública. Universitat de Xile.